



TUGAS AKHIR – TI 141501

**ANALISIS STRATEGI BISNIS USAHA KECIL MENENGAH
DALAM MENGHADAPI PERSAINGAN INDUSTRI KULINER
DENGAN METODE *QUANTITATIVE STRATEGY PLANNING
MATRIX*
(STUDI KASUS: USAHA KULINER PENTOL BUTO)**

**MAULIDIYATUL IZZAH
NRP. 02411340000076**

**Dosen Pembimbing
Nani Kurniati, ST., MT., Ph.D.
NIP. 197504081998022001**

**Dosen Ko-Pembimbing
Mar'atus Sholihah, ST., MT.
NIP. 1991201712038**

**DEPARTEMEN TEKNIK INDUSTRI
Fakultas Teknologi Industri
Institut Teknologi Sepuluh Nopember
Surabaya
2018**



TUGAS AKHIR – TI 141501

**ANALISIS STRATEGI BISNIS USAHA KECIL MENENGAH
DALAM MENGHADAPI PERSAINGAN INDUSTRI KULINER
DENGAN METODE *QUANTITATIVE STRATEGY PLANNING*
*MATRIX***

(STUDI KASUS: USAHA KULINER PENTOL BUTO)

MAULIDIYATUL IZZAH

NRP. 02411340000076

Dosen Pembimbing

Nani Kurniati, ST., MT., Ph.D.

NIP. 197504081998022001

Dosen Ko-Pembimbing

Mar'atus Sholihah, ST., MT.

NIP. 1991201712038

DEPARTEMEN TEKNIK INDUSTRI

Fakultas Teknologi Industri

Institut Teknologi Sepuluh Nopember

Surabaya

2018



FINAL PROJECT – TI 141501

**STRATEGY ANALYSIS OF SMALL-MEDIUM ENTERPRISES
TO CONFRONT CULINARY INDUSTRY COMPETITION BY
QUANTITATIVE STRATEGY PLANNING MATRIX
METHOD**

(CASE STUDY: PENTOL BUTO CULINARY INDUSTRY)

**MAULIDIYATUL IZZAH
NRP. 02411340000076**

**Supervisor
Nani Kurniati, ST., MT., Ph.D.
NIP. 197504081998022001**

**Co-Supervisor
Mar'atus Sholihah, ST., MT.
NIP. 1991201712038**

**INDUSTRIAL ENGINEERING DEPARTMENT
Faculty of Industrial Technology
Institut Teknologi Sepuluh Nopember
Surabaya
2018**

LEMBAR PENGESAHAN

ANALISIS STRATEGI BISNIS USAHA KECIL MENENGAH DALAM MENGHADAPI PERSAINGAN INDUSTRI KULINER DENGAN METODE *QUANTITATIVE STRATEGY PLANNING MATRIX* (STUDI KASUS: USAHA KULINER PENTOL BUTO)

TUGAS AKHIR

Diajukan untuk memenuhi salah satu syarat memperoleh gelar Sarjana Teknik
Program Studi S-1 Departemen Teknik Industri
Fakultas Teknologi Industri
Institut Teknologi Sepuluh Nopember
Surabaya

Oleh

MAULIDIYATUL IZZAH

NRP. 02411340000076

Disetujui oleh Dosen Pembimbing Tugas Akhir



Nani Kurniati, ST., MT., Ph.D.

NIP. 197504081998022001

Disetujui oleh Dosen Pembimbing Tugas Akhir

Mar'atus Sholihah, ST., MT.

NIP. 1991201712038

SURABAYA, JANUARI 2018

**Analisis Strategi Bisnis Usaha Kecil Menengah dalam
Menghadapi Persaingan Industri Kuliner dengan Metode
Quantitative Strategy Planning Matrix
(Studi Kasus: Usaha Kuliner Pentol Buto)**

Nama : Maulidiyatul Izzah
NRP : 02411340000076
Pembimbing : Nani Kurniati, ST., MT., Ph.D.
Ko-pembimbing : Mar'atus Sholihah, ST., MT.

ABSTRAK

Pentol Buto merupakan merek dagang milik UD Berkah Usasha Sucipto. Untuk memudahkan konsumen dalam menjangkau produk, Pentol Buto berfokus pada ekspansi outlet. Saat ini Pentol Buto mempunyai 50 outlet yang ada di Gresik, Surabaya, Sidoarjo, dan Malang. Masalah yang kemudian muncul adalah bervariasinya omset penjualan antar outlet yang disebabkan oleh beberapa faktor. Oleh karena itu pada penelitian ini dilakukan perumusan strategi bisnis untuk meningkatkan omset penjualan. Ada lima tahapan yang dilakukan untuk merumuskan strategi. Langkah pertama adalah menganalisis lingkungan eksternal dengan model PEST (Politik, Ekonomi, Sosial, dan Teknologi) dan model *five forces porter*, serta lingkungan internal dengan pendekatan bauran pemasaran 7P (*product, price, place, promotion, process, physical evidence, dan people*) dan 4M (*man power, machine, method, material*). Langkah kedua yaitu membuat matrik IFE dan EFE dengan cara menentukan nilai dari bobot dan peringkat pada lingkungan eksternal dan internal perusahaan. Langkah ketiga adalah membuat grafik pada matrik SWOT dengan cara meletakkan nilai IFE pada sumbu X dan nilai EFE pada sumbu Y untuk ditarik titik temunya. Pada penelitian ini titik temu berada di kuadran I dimana perusahaan sebaiknya menggunakan strategi SO (*Strength-opportunity*). Langkah keempat yaitu menentukan strategi dari beberapa strategi SO menggunakan metode QSPM. Strategi yang terpilih adalah menggunakan sistem informasi untuk meningkatkan manajemen pengetahuan pelanggan dan membuat kluster bisnis outlet sebagai alternatif lainnya. Langkah kelima adalah membuat strategi teknis. Penggunaan sistem informasi dilakukan dengan pembuatan konten menarik pada website untuk meningkatkan *branding* perusahaan dan pembuatan kluster outlet dilakukan dengan *K-means cluster analysis* yang mengkategorikan outlet termasuk kluster yang mana. Setiap kluster outlet memiliki strategi yang berbeda.

Kata Kunci: *Five forces porter, Kluster K-means, PEST, QSPM, SWOT.*

Halaman ini sengaja dikosongkan

***Analysis Strategy of Small and Medium Enterprises To Confront
Culinary Industry Competition by Quantitative Strategy Planning
Matrix Method (Case Study: Pentol Buto Culinary Industry)***

Name : Maulidiyatul Izzah
NRP : 02411340000076
Supervisor : Nani Kurniati, ST., MT., Ph.D.
Co-supervisor : Mar'atus Sholihah, ST., MT.

ABSTRACT

Pentol Buto is the trade mark of UD Berkah Usaha Sucipto. To facilitate the consumers to get the product, Pentol Buto focus on expansion the outlets. Nowadays, Pentol Buto has 50 outlets in Gresik, Surabaya, Sidoarjo, and Malang. The problem that exists is variation of the selling between one outlet and others because of some factors. So in this research will be formulated the business strategy to increase the selling. There are five steps to formulate the strategy. The first is analyzing external scope by PEST model and five forces porter model, and internal scope by 7P (product, price, place, promotion, process, physical evidence, dan people) and 4P (man power, machine, method, material) marketing mix approach. The second is making IFE and EFE matrix by defining the point value from weight and range in the external and internal scope. The third is making graph in SWOT matrix by being the point value of IFE to X-axis and point value of EFE to Y-axis to get the meeting point. In this research, the meeting point is in the first kuadran which is company better to uses SO (strength-opportunity) strategy. The fourth is defining strategy from some strategies of SO by QSPM method. The choosen strategy are using information system to increase consumers knowledge management and making business cluster of outlet as the other alternative. The fifth is making technical strategy. Using of information system is doing by making interesting contents of website to increase the company's branding and making outlet cluster is doing by making K-means cluster analysis that is categorized which cluster of the outlet. Every outlet cluster has different strategies.

Key Words: Five forces porter, Kluster K-means, PEST, QSPM, SWOT

Halaman ini sengaja dikosongkan

KATA PENGANTAR

Alhamdulillah, puji syukur kehadiran Allah SWT. Atas limpahan rahmat dan hidayah-Nya sehingga penulis mampu menyelesaikan Tugas Akhir ini. Sholawat serta salam selalu tercurahkan kepada junjungan Nabi Muhammad SAW., yang telah memberikan suri tauladan yang baik kepada umat manusia.

Penelitian ini tidak lepas dari peran dan bantuan, serta dukungan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, penulis mengucapkan terima kasih kepada:

1. Ibu Nani Kurniati, ST., MT., Ph.D. selaku dosen pembimbing dalam penelitian ini.
2. Ibu Mar'atus Sholihah, ST., MT. selaku dosen Ko-Pembimbing.
3. Bapak Edi Sucipto, S.E. selaku Direktur UD Berkah Usaha Sucipto beserta seluruh *stakeholder* yang terkait.
4. Bapak Prof. Dr. Ir. Udisubakti Ciptomulyono, M.Eng. Sc dan Ibu Dewanti Anggrahini, S.T., M.T. selaku dosen penguji dalam sidang penelitian ini
5. Bapak Nurhadi Siswanto, S.T., MSIE, Ph. D., selaku Kepala Departemen Teknik Industri ITS
6. Ibu, Ayah, Saudara, dan Suami tercinta yang selalu memberi dukungan dalam bentuk apapun
7. Teman-teman dan seluruh pihak yang turut membantu dalam penyusunan penelitian ini yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu, penulis mengucapkan terima kasih.

Peneliti menyadari akan kekurangan dalam penyusunan penelitian ini, untuk itu peneliti mohon maaf apabila terdapat ketidaksempurnaan penulisan. Semoga dapat memberikan manfaat dan berguna bagi pihak terkait. Amin.

Surabaya, 15 Januari 2018

Penulis

Halaman ini sengaja dikosongkan

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	vii
COVER PAGE	ivii
LEMBAR PENGESAHAN	v
ABSTRAK	vii
ABSTRACT	ix
KATA PENGANTAR.....	xi
DAFTAR ISI.....	xiii
DAFTAR TABEL	xvii
DAFTAR GAMBAR.....	xix
DAFTAR LAMPIRAN	xxi
BAB 1 PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	3
1.2 Rumusan Masalah	8
1.3 Tujuan Penelitian.....	8
1.4 Manfaat Penelitian.....	8
1.5 Batasan Penelitian	8
1.6 Sistematika Penulisan Laporan	8
BAB 2 KAJIAN PUSTAKA	13
2.1 Perencanaan Strategis	13
2.2 Pengertian Bisnis	15
2.3 Manajemen Strategis	15
2.4 Manajemen Pemasaran	17
2.5 Analisis Lingkungan Bisnis Perusahaan	18
2.5.1 Lingkungan Eksternal.....	19
2.5.2 Lingkungan Internal	23
2.6 Matrik IFE dan EFE	26
2.7 Matrik SWOT.....	26
2.8 Metode QSPM (<i>Quantitative Strategy Planning Matrix</i>)	28
2.9 Konsep Klaster	29

2.10	Tipe Strategi.....	30
2.11	Manajemen Pengetahuan	30
2.12	Manajemen Pengetahuan Pelanggan (<i>Customer Knowledge Management</i>)	33
2.13	Boston Consulting Group (BCG)	35
2.14	Bauran Pemasaran.....	36
BAB 3 METODOLOGI PENELITIAN		41
3.1	Tahap Pendahuluan.....	42
3.2	Pengumpulan Data	42
3.3	Analisis Lingkungan Eksternal dan Internal.....	42
3.4	Pembuatan Matrik IFE dan EFE	44
3.5	Pembuatan SWOT	46
3.6	Pemilihan Strategi dengan QSPM (Quantitative Strategy Planning Matrix).....	46
3.7	Rancangan Implementasi Strategi	48
3.8	Analisis Data.....	48
3.9	Kesimpulan dan Saran	49
BAB 4 PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA.....		53
4.1	Gambaran Umum Perusahaan	53
4.1.1	Sejarah Singkat	53
4.1.2	Struktur Organisasi	54
4.1.3	Proses Bisnis CIMOSA.....	56
4.2	Perumusan Visi dan Misi Perusahaan.....	58
4.3	Analisis Lingkungan Eksternal	58
4.3.1	Lingkungan Sosial (Analisis PEST)	58
4.3.2	Pembuatan Model <i>Five Forces</i> Porter	60
4.4	Analisis Lingkungan Internal.....	63
4.4.1	Pendekatan Bauran Pemasaran	63
4.4.2	Pendekatan 4M (<i>Man, Machine, Method, Material</i>)	65
4.5	Pembuatan Matrik IFE dan EFE	66
4.6	Uji Validitas Faktor	68
4.7	Pembuatan Matrik SWOT	70

4.8	Pemilihan Strategi dengan Metode QSPM.....	72
4.9	Rancangan Implementasi Strategi	74
4.9.1	Tujuan Jangka Panjang	75
4.9.2	Tujuan Tahunan UD. Berkah Usaha Sucipto	75
4.9.3	Pembentukan Klaster Bisnis Outlet.....	77
BAB 5	ANALISIS DAN INTREPRETASI DATA.....	87
5.1	Perencanaan Strategis UD. Berkah Usaha Sucipto	87
5.2	Penentuan Strategi Perusahaan	87
5.3	Analisis Pembentukan Klaster Bisnis Outlet.....	88
5.4	Analisis Model Manajemen Pengetahuan Pelanggan (CKM).....	88
BAB 6	KESIMPULAN DAN SARAN.....	95
6.1	Kesimpulan.....	95
6.2	Saran	95
	DAFTAR PUSTAKA	97
	LAMPIRAN.....	101
	BIOGRAFI PENULIS	119

Halaman ini sengaja dikosongkan

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Tren Perencanaan Strategis	13
Tabel 2.2 Matrik SWOT	28
Tabel 2.3 Perbedaan Tipe <i>Customer Knowledge</i>	33
Tabel 3.1 Tabel Analisis Persaingan Antar Kompetitor	43
Tabel 3.2 Matrik IFE.....	44
Tabel 3.3 Matrik EFE.....	45
Tabel 3.4 Matrik SWOT	46
Tabel 3.5 QSPM.....	48
Tabel 4.1 Alamat Outlet Pentol Buto	53
Tabel 4.2 Data Jumlah Tenaga Kerja	56
Tabel 4.3 Identifikasi Aktivitas dan Proses Bisnis Eksisting UD. Berkah Usaha Sucipto	57
Tabel 4.4 Tingkat Inflasi Gabungan pada Tahun 2017	59
Tabel 4.5 Perbandingan Penilaian Kompetitor	61
Tabel 4.6 Identifikasi Lingkungan Eksternal	62
Tabel 4.7 Identifikasi Lingkungan Internal.....	66
Tabel 4.8 Matrik EFE.....	67
Tabel 4.9 Matrik IFE.....	68
Tabel 4.10 Validitas Matrik Eksternal - Internal	70
Tabel 4.11 Strategi SO	72
Tabel 4.12 QSPM Pentol Buto.....	72
Tabel 4.13 Penjabaran Strategi Fungsional.....	76
Tabel 4.14 Jenis Data yang Digunakan.....	77
Tabel 4.15 Indikator yang Digunakan.....	78
Tabel 4.16 Hasil Penilaian Klaster Bisnis Outlet.....	79
Tabel 4.17 Jumlah Klaster Berdasarkan Kategori.....	80
Tabel 4.18 Hasil Penilaian <i>K-Means Cluster</i> pada Outlet	80
Tabel 4.19 Nama Outlet pada Tiap Klaster.....	82
Tabel 4.20 Strategi Turunan Klaster	83

Tabel 5.1 Pemetaan Fitur <i>Knowledge</i> pada <i>Website</i>	91
---	----

DAFTAR GAMBAR

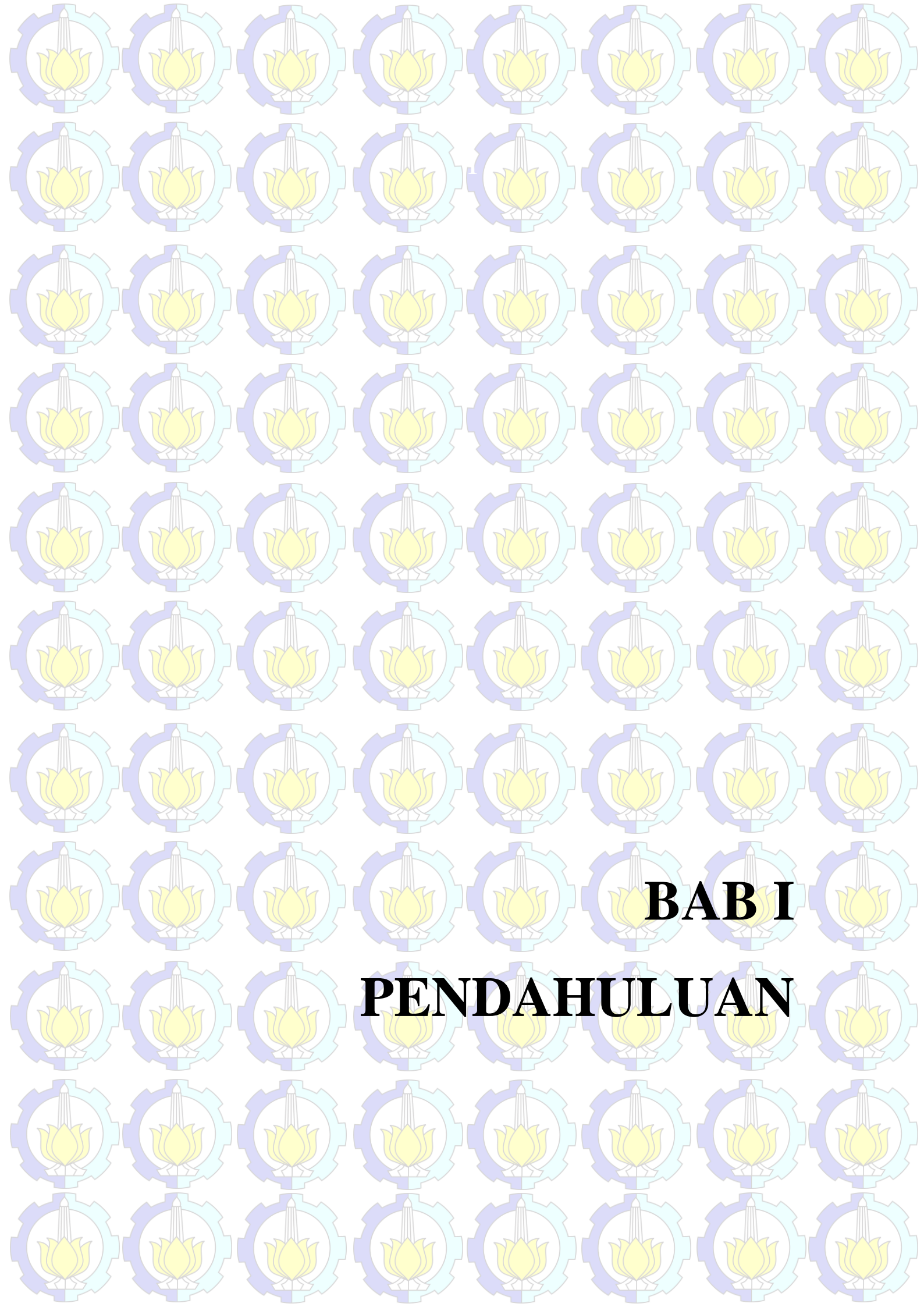
Gambar 1.1 Data Penjualan Pentol Buto Maret – Agustus 2017	4
Gambar 1.2 Kategori Pendapatan Outlet	5
Gambar 2.1 Tahapan Perencanaan Strategis	14
Gambar 2.2 Model Lima Kekuatan Pesaing	23
Gambar 2.3 Model CKM	33
Gambar 3.1 <i>Flowchart</i> Penelitian	41
Gambar 4.1 Struktur Organisasi Perusahaan	55
Gambar 4.2 Pemetaan Proses Bisnis CIMOSA	57
Gambar 4.3 Hirarki Tujuan UD Berkah Usaha Sucipto	71

Halaman ini sengaja dikosongkan

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1	101
Lampiran 2	105
Lampiran 3	107
Lampiran 4	109
Lampiran 5	111
Lampiran 6	113

Halaman ini sengaja dikosongkan



BAB I

PENDAHULUAN

Halaman ini sengaja dikosongkan

BAB 1

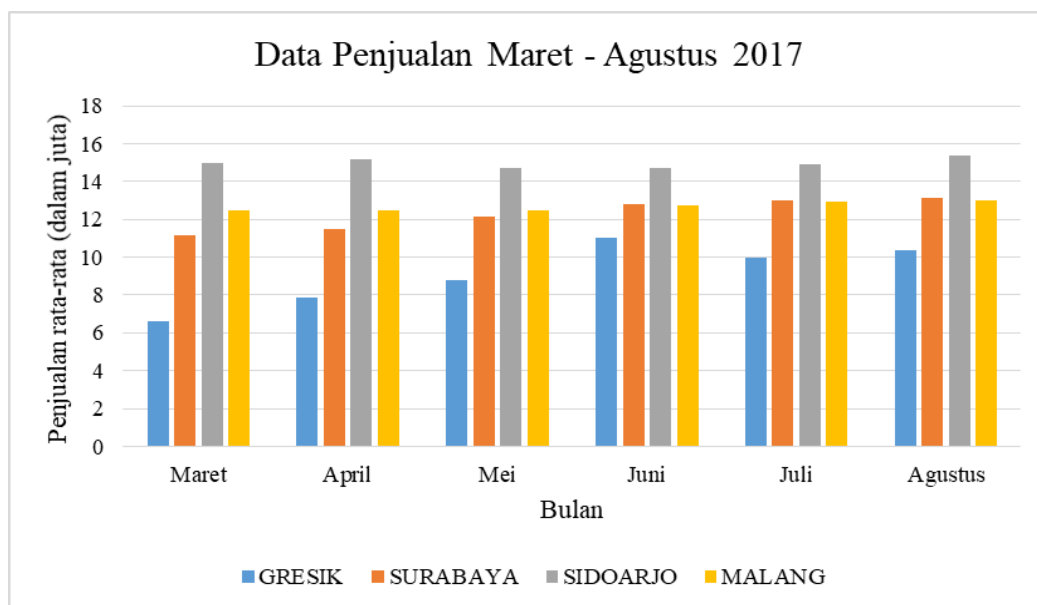
PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Usaha Kecil dan Menengah (UKM) memiliki peranan penting dalam perekonomian Indonesia. Adanya UKM ini, pengangguran akibat angkatan kerja yang tidak terserap dalam dunia kerja menjadi berkurang. Sektor UKM telah dipromosikan dan dijadikan sebagai salah satu pembangunan Indonesia. Umumnya, UKM yang ada bergerak di bidang makanan dan minuman seperti usaha membuka tempat makan (restoran/rumah makan), camilan dan kuliner sehingga membuat semakin beragam produk makanan yang dapat dibeli oleh masyarakat. Masyarakat yang cenderung konsumtif dan lebih mementingkan sisi praktis menambah prospek usaha di bidang kuliner.

Persaingan pasar dalam industri makanan semakin tinggi. Salah satu sebab dari kekalahan dalam bersaing pada umumnya terletak pada kurangnya memperhatikan perencanaan bisnis seperti kurangnya pertimbangan aspek pemasaran, dan perusahaan yang tidak bisa mengikuti perkembangan pasar akan mengalami masalah yang serius dalam kelangsungan bisnisnya karena perusahaan berada pada *comfort zone*, yaitu kondisi dimana perusahaan merasa bahwa selama ini kondisi lingkungan eksternal dan internal yang ada cenderung stabil (Lazuardi, 2008). Pemasaran memegang peranan penting di dalam dunia usaha. Menurut Kotler (2000) pemasaran adalah kegiatan manusia yang diarahkan untuk memenuhi kebutuhan dan keinginan melalui proses pertukaran. Pemasaran merupakan kunci untuk mencapai keberhasilan tujuan di dalam organisasi yang terdiri dari penentuan suatu kebutuhan pasar sasaran serta memberikan kepuasan yang diharapkan konsumen secara lebih efektif dan efisien dibanding pesaing. Sasaran dari pemasaran adalah menarik pelanggan baru dengan menjanjikan nilai superior, menetapkan harga menarik, mendistribusikan produk dengan mudah, mempromosikan secara efektif, dan mempertahankan pelanggan yang sudah ada dengan tetap memegang prinsip kepuasan konsumen.

Sebuah perusahaan yang cukup menarik untuk dianalisis adalah UD Berkah Usaha Sucipto yang bergerak di bidang usaha kuliner berupa pentol. Pentol terkenal sebagai salah satu makanan paling populer di Indonesia. Persebarannya meluas mulai dari kota metropolitan hingga pelosok pedesaan dan menjangkau segala kalangan usia. Di daerah lain di Indonesia pentol dikenal dengan nama bakso atau baso. Perusahaan ini memiliki omzet rata-rata 2 Milyar per tahun dengan 50 karyawan ini termasuk ke dalam industri menengah. Pentol milik UD Berkah Usaha Sucipto ini sendiri dikenal dengan merek dagang Pentol Buto dan berdiri pada bulan Januari 2016 di kota Gresik. Pada awal berdiri Pentol Buto hanya memiliki satu jenis produk yaitu pentol isi daging yang saat ini menjadi ciri khas Pentol Buto. Namun seiring berjalannya waktu, banyak bermunculan aneka macam pentol unik. Agar tidak kalah dalam bersaing Pentol Buto pun meluncurkan jenis pentol lain, seperti pentol isi keju mozarella, pentol cabe, pentol jamur, dan pentol bakar. Pentol-pentol tersebut kini dikenal dengan sebutan pentol kekinian. Persaingan semakin ketat karena banyaknya pentol kekinian merek lain yang sudah ada atau yang baru yang semakin bermunculan. Sehingga strategi yang tepat sangat dibutuhkan untuk bisa mempertahankan daya saing.

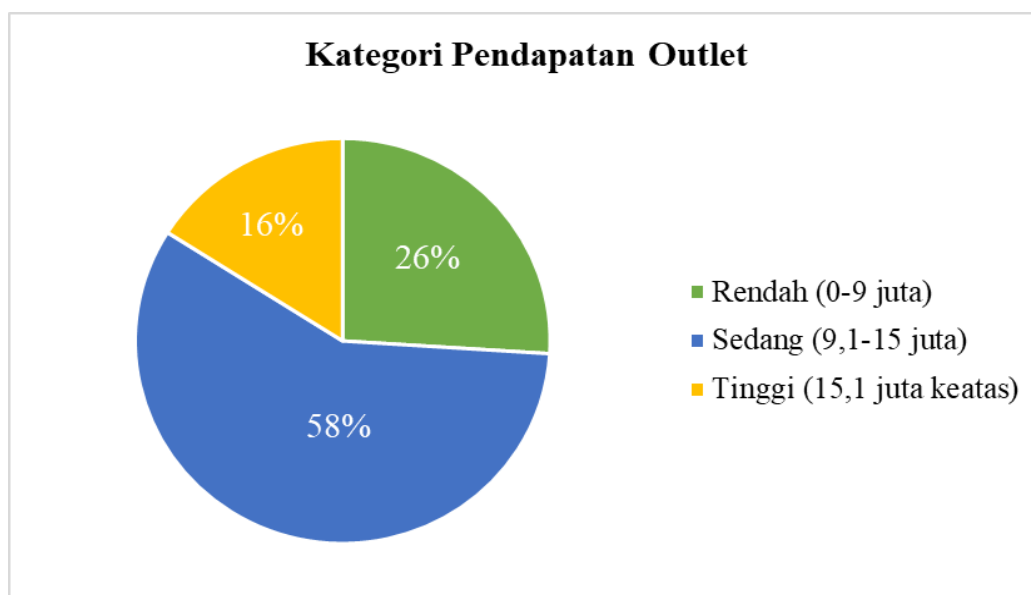


Gambar 1.1 Data Penjualan Pentol Buto Maret – Agustus 2017

Sumber: Data Perusahaan (2017)

Saat ini strategi bisnis Pentol Buto adalah berfokus pada ekspansi outlet agar lebih banyak dikenal dan mudah dijangkau oleh konsumen. Ekspansi adalah aktifitas memperbesar atau memperluas usaha yang ditandai dengan penciptaan pasar baru. Per Maret 2017 perusahaan ini mempunyai 50 outlet yang berada di Gresik, Surabaya, Sidoarjo, dan Malang. Namun, ekspansi bisnis outlet ini mengalami kendala, dimana perolehan omset outlet ini berbeda-beda. Ada outlet dengan omset yang tinggi dan ada juga outlet dengan omset yang masih rendah. Hasil penjualan dari bulan Maret 2017 sampai dengan bulan Agustus 2017 ditunjukkan pada Gambar 1.1, terhitung sejak berdirinya outlet ke-50 (dalam juta rupiah). Berdasarkan wilayahnya, outlet yang berada di Gresik memiliki omset yang paling rendah dibanding wilayah Surabaya, Sidoarjo dan Malang. Lokasi outlet berada pada area minimarket, area kampus dan jalan strategis. Selain itu, manajemen merasa perlu adanya inovasi dalam memasarkan produk secara aplikatif sesuai dengan kondisi outlet Pentol Buto dimana performansi perolehan pendapatan tidak merata.

Sedangkan berikut adalah grafik pengelompokan outlet berdasarkan *range* omset penjualan pada bulan Agustus 2017.



Gambar 1.2 Kategori Pendapatan Outlet
Sumber: Data Perusahaan (2017)

Disparitas pendapatan outlet yang ditunjukkan pada Gambar 1.2 ini bisa disebabkan oleh beberapa faktor. Salah satunya adalah kurangnya informasi yang diberikan oleh perusahaan kepada konsumen yang terkait pada aspek pemasaran. Hal ini terjadi pada konsumen loyal maupun konsumen yang berpotensi untuk membeli produk yang dijual di beberapa lokasi outlet. Jika UKM tidak melakukan perbaikan yang cukup di semua aspek pemasaran seperti kualitas produk dan kegiatan promosi maka sulit sekali bagi UKM untuk dapat bersaing di industri makanan.

Untuk melakukan pemasaran yang tepat diperlukan strategi pemasaran. Menurut Hellriegel (2010) ada dua jenis strategi pemasaran, yaitu strategi penetrasi pasar dan strategi pengembangan pasar. Penetrasi pasar digunakan untuk meningkatkan pemasaran pada pasar yang sekarang ada melalui produk yang sekarang sudah ada pula. Kegiatan yang dilakukan meliputi upaya meningkatkan jumlah pembelian dari produk, mencoba menarik konsumen yang sekarang menggunakan produk dari pesaing atau malah membeli kompetitor tersebut. Sedangkan pengembangan pasar digunakan mencari pasar baru dari produk yang sudah ada. Kegiatan yang dilakukan adalah mencari pasar baru ini adalah menemukan pasar secara geografis, seperti membuka cabang di daerah lain, menemukan target pasar baru, serta menemukan penggunaan baru dari produk yang ada.

Strategi pemasaran merupakan salah satu dari cara mengenalkan produk pada konsumen. Ketika banyak konsumen yang semakin kenal terhadap suatu produk, maka peluang adanya penjualan terhadap produk tersebut akan semakin tinggi. Hal ini menjadi sangat penting karena berkaitan dengan keuntungan yang akan diperoleh perusahaan. Oleh karena itu diperlukan strategi pemasaran yang dapat memberikan pengaruh untuk menentukan berhasil atau tidaknya perusahaan dalam memasarkan produknya karena strategi pemasaran yang dipilih turut mempengaruhi penjualan. Terdapat beberapa metode strategi pemasaran yang dapat digunakan, antara lain metode QSPM (*quatitative strategy planning matrix*), metode SEM (*structural equational modelling*), metode BCG (*boston consulting group*), dan metode BSC (*Balanced Score Card*). Metode QSPM digunakan untuk menetapkan daya tarik relatif dari alternatif yang dapat dijalankan dalam satu *set*

strategi. Metode SEM digunakan untuk menjelaskan secara menyeluruh hubungan antar variabel dan memeriksa suatu model. Metode BCG digunakan untuk menentukan strategi dengan membandingkan *benchmarking* pesaing. Dan metode BSC digunakan untuk mengukur apakah operasional perusahaan dalam skala kecil sejalan dengan sasaran yang lebih besar dalam hal visi dan strategi.

Dalam memilih strategi pemasaran, ada beberapa faktor yang perlu diperhatikan, yaitu faktor internal dan faktor eksternal perusahaan. Faktor internal perusahaan mencakup hal-hal yang dapat dikendalikan oleh perusahaan, seperti kualitas produk, harga produk, kemasan produk, dan lain-lain. Sedangkan faktor eksternal mencakup hal-hal yang berada diluar jangkauan perusahaan, seperti globalisasi, teknologi, selera konsumen, situasi politik, dan lain-lain.

Dengan teknologi saat ini, konsumen dengan mudah dapat mencari informasi tentang produk di dunia maya. Akan tetapi, sering kali data yang ada bersifat random, yang akhirnya bisa membuat konsumen menjadi bingung dalam mencerna informasi tersebut. Pelanggan sangat membutuhkan informasi mengenai produk agar mereka bisa mengerti dengan jelas detail produk yang mereka inginkan serta keterjangkauan untuk memperoleh suatu produk. Perusahaan memandang kebutuhan pelanggan terhadap produk bisa diperoleh dari beberapa komunikasi yang disampaikan pelanggan. Kebutuhan pelanggan akan *product information & knowledge* yang sangat dibutuhkan merupakan suatu peluang. Lebih lanjut, hal ini diharapkan bisa menjadi salah satu alat dalam menunjang strategi bisnis perusahaan dalam jangka panjang.

Perusahaan menginginkan adanya peningkatan penjualan bagi outlet yang masih rendah omsetnya, dan juga mempertahankan penjualan untuk outlet yang sudah tinggi omsetnya. Pada penelitian ini akan dilakukan perumusan dan analisis strategi bisnis dalam upaya peningkatan penjualan dengan metode QSPM (*Quantitative Strategy Planning Matrix*). Pemilihan metode QSPM diantara metode-metode lain dalam strategi pemasaran didasarkan pada hasil metode QSPM yang bisa menetapkan strategi relatif dari alternatif-alternatif strategi dalam satu *set* strategi. Strategi relatif ini nantinya diimplementasikan dalam upaya meningkatkan penjualan.

1.2 Rumusan Masalah

Dalam penelitian ini, permasalahan yang diteliti adalah bagaimana merumuskan strategi bersaing bagi UD Berkah Usaha Sucipto dalam menghadapi persaingan di industri makanan.

1.3 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian ini adalah:

1. Menganalisis proses bisnis UD Berkah Usaha Sucipto.
2. Menentukan strategi bisnis bagi UD Berkah Sucipto maupun outlet Pentol Buto.
3. Menganalisis alternatif strategi yang dapat diimplementasikan sesuai dengan kondisi perusahaan.

1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Mengetahui proses bisnis yang telah dilakukan UD Berkah Usaha Sucipto.
2. Menambah informasi bagi kalangan akademik dalam melakukan penelitian dan pengembangan lebih lanjut mengenai strategi pemasaran.
3. Membantu UD Berkah Usaha Sucipto dalam melakukan inovasi dan mengelola pemasaran outlet maupun produk.

1.5 Batasan Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah diatas, maka penulis membatasi ruang lingkup penelitian dalam hal-hal berikut:

1. Hasil akhir perumusan menghasilkan alternatif strategi yang dapat diimplementasikan oleh UD Berkah Usaha Sucipto tidak membahas mengenai tahap pelaksanaan dan evaluasi strategi.
2. Data yang digunakan adalah data bulan Maret sampai bulan Agustus 2017.

1.6 Sistematika Penulisan Laporan

Sistematika penulisan dalam penelitian ini terbagi menjadi enam bab dan setiap bab terbagi menjadi beberapa sub-bab. Pada bab 1 menjelaskan tentang

pendahuluan yang berisi latar belakang penulisan, rumusan masalah, tujuan, batasan, manfaat yang diharapkan dari penelitian, dan sistem penulisan laporan. Pada bab 2 menjelaskan kajian pustaka atau dasar teori yang digunakan sebagai acuan analisis dalam penelitian. Pada bab 3 berisi tentang metodologi penelitian, meliputi jenis penelitian, tempat dan waktu penelitian, jenis data, variabel penelitian, *flowchart*, teknik pengumpulan data, dan teknik analisis data. Pada bab 4 berisi tentang pengumpulan dan pengolahan data yang menjelaskan gambaran umum perusahaan, perhitungan matrik IFE dan EFE, pembuatan matrik SOWT, serta pembuatan diagram TOWS. Pada bab 5 berisi tentang analisa dan pembahasan yang menjelaskan tentang penentuan strategi yang diusulkan menggunakan metode QSPM (*Quantitative Strategy Planning Matrix*), dan evaluasi hasil penjualan Pentol Buto dari strategi yang telah diterapkan. Kemudian pada bab 6 berisi kesimpulan dan saran yang didapat dari penelitian ini.

Halaman ini sengaja dikosongkan



BAB II

KAJIAN PUSTAKA

Halaman ini sengaja dikosongkan

BAB 2

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Perencanaan Strategis

Perencanaan strategis merupakan proses yang sistematis yang menentukan tujuan dalam jangka waktu sekurang-kurangnya tiga tahun. Dalam perkembangannya, strategi membutuhkan sumber daya untuk mencapai tujuan tertentu. Pada saat bersamaan, organisasi membutuhkan rencana komprehensif untuk menangani perubahan eksternal maupun internal perusahaan. Tahapan perkembangan perencanaan strategis ditunjukkan pada Tabel 2.1.

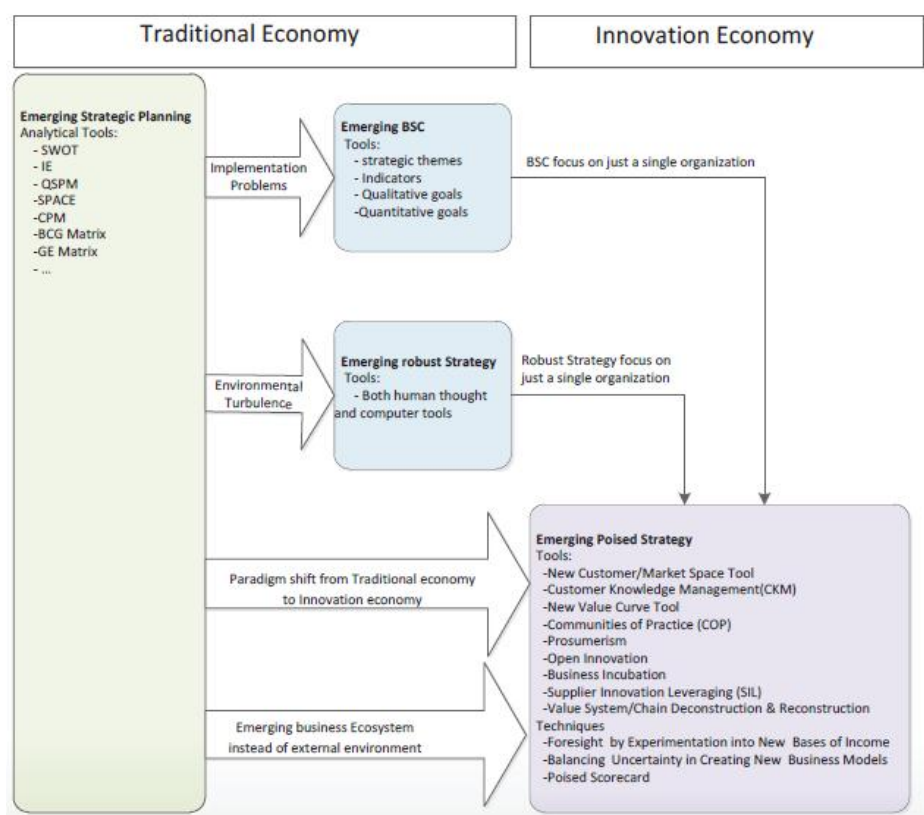
Strategic Planning Evolutionary trend		Crisis	Solution	Some Important Tools
		Environmental Instability/ Uncertainty	Convert short-term, midterm and long term planning to strategic planning by emerging Strategic Planning (1950s)	SWOT, IE, QSPM, SPACE, CPM, BCG Matrix, GE Matrix, Porter 5 forces, ...
		Poor Implementation	Creating standard framework for successful implementation by emerging BSC (1990s)	Strategic Themes, Indicators, Qualitative and Quantitative Goals
		Increasing Deep Uncertainty/Unpredictable future	Using simultaneously human and computer benefits by emerging Robust Strategy (2000s)	Using both Computer Tools and Human Thoughts
Innovation Economy		Customer Knowledge Management (CKM)		
		Need to a new strategy paradigm	Ecosystem approach instead of traditional approach by emerging Poised Strategy (2000s)	<ul style="list-style-type: none"> - Communities of Practice (COPs) - Prosumerism - Open Innovation - Business Incubation - Poised Scorecard

Tabel 2.1 Tren Perencanaan Strategis

Sumber: Tafti, F, dkk (2012)

Tren evolusioner perencanaan strategis ditunjukkan pada Tabel 2.1 dibagi ke dalam empat tahapan dan di dua konteks: ekonomi tradisional dan ekonomi inovasi. Setiap tahapan kondisi memiliki karakteristik spesifik yang meliputi krisis, solusi, dan metode. Pada kondisi ekonomi tradisional, tahapan pertama adalah perencanaan strategis. Beberapa metode yang digunakan dalam formulasi strategi adalah SWOT, IE, QSPM, SPACE, CPM, Matrik BCG dan Porter *five forces*. Sedangkan pada tahapan yang kedua muncul karena kurangnya

implementasi dalam perencanaan strategis, sehingga *Balance Scorecard* (BSC) digunakan untuk membantu menyeimbangkan antara tujuan jangka panjang dan jangka pendek, kekuatan eksternal dan internal, serta ukuran finansial (Kaplan & Norton, 1996). Pada tahapan yang ketiga, pembuatan keputusan yang kuat (*robust strategy*) didasarkan pada pendekatan baru dan kuantitatif untuk analisis jangka panjang, strategi ini menggabungkan kemampuan manusia dan mesin (Lempert et al., 2003). Pada tahap keempat, inovasi ekonomi yang berarti jalannya pencapaian suatu proses bisnis yang efisien dan efektif melalui pembelajaran dan pertumbuhan. Perusahaan yang sukses dalam inovasi ekonomi dengan berbagi pengetahuan dan secara agresif menggunakan pengetahuan dari konsumen (*customer knowledge management*) untuk berinovasi dan memperoleh keuntungan. Strategi ini meliputi mengelola model bisnis dan mengembangkan suatu produk atau layanan dengan cara yang tak diduga pasar, umumnya dengan menciptakan jenis konsumen berbeda pada pasar yang baru dan menurunkan harga pada pasar yang lama.



Gambar 2.1 Tahapan Perencanaan Strategis

Sumber: Tafti, F, dkk (2012)

Strategi paradigma baru dari ekonomi tradisional ke ekonomi inovatif ditunjukkan pada Gambar 2.1. Kedua pendekatan digunakan meliputi ekonomi tradisional maupun ekonomi inovatif. Metode analisis yang digunakan pada ekonomi tradisional meliputi: SWOT, IE, SPACE, dan QSPM untuk merumuskan strategi. Sedangkan untuk ekonomi inovatif, metode yang dapat digunakan salah satunya adalah Manajemen Pengetahuan Konsumen (CKM).

2.2 Pengertian Bisnis

Bisnis adalah organisasi laba yang memproduksi barang dan jasa. Bisnis adalah aktivitas pencarian laba yang memuaskan kebutuhan-kebutuhan konsumen (Bovée & Thill, 2015). Sedangkan strategi bisnis berkaitan dengan cara-cara untuk mendapat keunggulan bersaing di dalam setiap bisnis utamanya. Strategi bisnis mencakup apa yang ingin dilakukan dalam bisnis yang bisa dijadikan landasan dalam pembuatan strategi pemasaran.

2.3 Manajemen Strategis

Menurut Pearce dan Robinson (Pearce & Robinson, 2000) definisi dari manajemen strategis ialah sebagai sekumpulan keputusan dan tindakan yang menghasilkan perumusan (formulasi) dan pelaksanaan (implementasi) rencana-rencana yang dirancang untuk mencapai sasaran perusahaan. Manajemen strategis dapat didefinisikan juga sebagai ilmu tentang perumusan, pelaksanaan, dan evaluasi keputusan-keputusan lintas fungsi yang memungkinkan organisasi mencapai tujuannya (David, 2006). Dengan demikian manajemen strategi dapat digunakan dalam merumuskan suatu permasalahan suatu organisasi dan merencanakan strategi yang akan di implementasikan serta mengevaluasi suatu keputusan strategi.

David (2006) menyebutkan bahwa tugas utama manajemen strategis adalah memahami secara utuh misi sebuah bisnis, yaitu dengan menanyakan, "apakah bisnis kita?". Ini mengarah pada penetapan tujuan-tujuan, pengembangan strategi, dan pengambilan keputusan saat ini untuk hasil di masa depan. Jauch dan Glueck (1990) menyebutkan manajemen strategis sebagai arus

keputusan dan tindakan yang mengarah pada suatu strategi atau strategi- strategi yang efektif untuk membantu mencapai sasaran perusahaan.

Menurut David (2006), proses manajemen strategis terdiri dari tiga tahap, yaitu perumusan strategi, pelaksanaan strategi dan evaluasi strategi, ketiga tahap ini akan dijelaskan sebagai berikut:

1. Perumusan strategi, mencakup kegiatan mengembangkan visi dan misi organisasi, mengidentifikasi peluang dan ancaman eksternal perusahaan, menentukan kekuatan dan kelemahan internal, menetapkan tujuan jangka panjang, merumuskan alternatif strategi dan memilih strategi tertentu yang akan dilaksanakan.
2. Pelaksanaan strategi, menyaratkan perusahaan untuk menetapkan tujuan tahunan, membuat kebijakan, memotivasi karyawan, dan mengalokasikan sumber daya sehingga strategi yang telah diformulasikan dapat dijalankan. Implementasi strategi termasuk mengembangkan budaya yang mendukung strategi, menciptakan struktur organisasi yang efektif dan mengarahkan usaha pemasaran, menyiapkan anggaran, mengembangkan dan memberdayakan sistem informasi, dan menghubungkan kinerja karyawan dengan kinerja organisasi.
3. Evaluasi strategi, yaitu tahap final dalam manajemen strategis. Manajemen sangat ingin mengetahui kapan strategi tidak dapat berjalan seperti yang diharapkan evaluasi strategi adalah alat utama untuk mendapatkan informasi ini. Tiga aktivitas dasar evaluasi strategi adalah: (1) meninjau ulang faktor eksternal dan internal yang menjadi dasar strategi saat ini, (2) mengukur kinerja, dan (3) melakukan tindakan-tindakan korektif.

Adapun cara ntuk menyusun strategi adalah sebagai berikut:

1. Menentukan tujuan bisnis dengan kriteria SMART
 - a. *Specific* (rinci)
 - b. *Measurable* (terukur)
 - c. *Achiveable* (dapat dicapai)
 - d. *Relevant* (sesuai)

- e. *Time bound* (terikat waktu) misalnya jangka waktu pendek (*short-term*), jangka waktu menengah (*mid-term*), dan jangka waktu panjang (*long-term*),
2. Melakukan riset pasar
3. Mengetahui siapa pelanggan potensial
4. Mengetahui siapa pesaing
5. Menggunakan strategi untuk mendukung pemasaran
6. Menggunakan marketing 7Ps (product, price, place, people, process, proof, strategy)
7. Mencoba ide sendiri

2.4 Manajemen Pemasaran

Sesuai perkembangan dunia usaha sekarang ini, bidang pemasaran mendapat tempat tersendiri disamping bidang-bidang yang lain. Hal ini disebabkan bidang pemasaran membantu memperlancar arus barang dan jasa dari produsen ke konsumen secara efisien dengan maksud untuk menciptakan permintaan yang efektif.

Masyarakat umum kadangkala kurang memiliki pemahaman tentang pengertian pemasaran secara benar. Pengertian pemasaran sering dikacaukan dengan istilah penjualan. Padahal yang dimaksud penjualan adalah salah satu dari kegiatan pemasaran. Pemasaran adalah proses sosial dan manajerial dengan mana seseorang atau kelompok memperoleh apa yang mereka butuhkan dan inginkan melalui penciptaan dan pertukaran produk dan nilai.

Adapun istilah-istilah dalam konsep inti pemasaran adalah sebagai berikut:

1. Kebutuhan

Kebutuhan adalah pernyataan diri dari rasa kekurangan. Kebutuhan meliputi kebutuhan fisik dasar yaitu kebutuhan akan makanan, pakaian, perumahan, dan rasa aman; kebutuhan sosial meliputi kebutuhan akan rasa memiliki dan kasih sayang; serta kebutuhan pengetahuan dan ekspresi diri

2. Keinginan

Keinginan adalah kebutuhan manusia yang dibentuk oleh budaya dan kepribadian seseorang

3. Permintaan

Keinginan manusia untuk memiliki sesuatu kebutuhannya yang didukung oleh daya beli mereka.

4. Produk

Produk adalah segala sesuatu yang dapat ditawarkan ke pasar untuk diperhatikan, dimiliki, digunakan, atau dikonsumsi sehingga dapat memuaskan kebutuhan manusia.

5. Kepuasan pelanggan

Yaitu tingkatan dimana perkiraan kinerja produk sesuai dengan harapan pembeli.

6. Pertukaran

Yaitu cara seseorang untuk mendapatkan produk

7. Transaksi

Yaitu pertukaran nilai antara dua pihak

8. Hubungan pemasaran

Hubungan pemasaran lebih dari sekedar menciptakan transaksi jangka pendek. Pemasar harus membangun hubungan jangka panjang dengan pelanggan yang berharga dengan memberi produk bermutu tinggi.

9. Pasar

Yaitu seperangkat pembeli aktual dan potensial dari suatu produk dan jasa.

2.5 Analisis Lingkungan Bisnis Perusahaan

Analisis lingkungan adalah suatu proses yang digunakan perencana strategi untuk memantau sektor lingkungan dalam menentukan peluang-peluang atau ancaman perusahaan (Jauch & Glueck, 1999). Menurut Hunger dan Wheleen (2003), Analisis lingkungan merupakan suatu kegiatan monitoring, evaluasi, dan desiminasi informasi dari lingkungan luar dan lingkungan dalam kepada elemen-elemen kunci manajemen perusahaan yang bertujuan untuk mengidentifikasi faktor-faktor strategis, baik eksternal maupun internal, yang akan menentukan masa depan perusahaan

Analisis lingkungan pada dasarnya mencakup analisis lingkungan eksternal dan lingkungan internal. Lingkungan eksternal perusahaan adalah

lingkungan yang berada di luar kendali perusahaan, terdiri dari variabel-variabel di luar organisasi yang memberikan peluang dan ancaman.

Lingkungan internal perusahaan adalah lingkungan yang berada di dalam kendali perusahaan terdiri dari variabel-variabel yang dimiliki perusahaan, mencakup struktur, kultur, dan sumber daya perusahaan yang merupakan kekuatan kunci. Lingkungan internal memberikan kekuatan dan kelemahan yang sesungguhnya berada di dalam kontrol perusahaan.

Lingkungan eksternal perusahaan terdiri dari kekuatan-kekuatan yang bersifat kemasyarakatan yang lebih luas dan mempengaruhi semua pelaku dalam lingkungan perusahaan, meliputi: faktor, ekonomi, politik, hukum, teknologi, dan kekuatan sosial budaya. Persaingan dalam suatu industri dapat dilihat dalam model lima kekuatan persaingan yang dikenal dengan istilah *Porter Five Forces*, meliputi: (1) ancaman pendatang baru, (2) persaingan dalam industri, (3) kekuatan pemasok, (4) kekuatan konsumen, dan (5) ancaman produk substitusi (2008).

2.5.1 Lingkungan Eksternal

Tujuan audit eksternal (*external audit*) adalah untuk mengembangkan daftar yang terbatas tentang peluang yang dapat memberi manfaat dan ancaman yang harus dihindari. Menurut David (2006) Kekuatan eksternal (external forces) dapat dibagi menjadi lima kategori besar: (1) kekuatan ekonomi, (2) kekuatan sosial, budaya, demografi dan lingkungan, (3) kekuatan politik, hukum, pemerintah, (4) kekuatan teknologi dan (5) persaingan atau kompetitif. Perubahan dalam kekuatan eksternal mengakibatkan perubahan dalam permintaan konsumen untuk barang industri dan konsumsi serta jasa. Kekuatan eksternal mempengaruhi tipe produk yang dikembangkan, karakteristik dari strategi segmentasi pasar dan positioning, tipe jasa yang ditawarkan, dan pilihan bisnis yang ingin diakuisi atau dijual. Kekuatan eksternal secara langsung mempengaruhi pemasok serta distributor.

a) Faktor Ekonomi

Ekonomi suatu negara akan mempengaruhi kondisi bisnis-bisnis yang terikat langsung pada negara tersebut. Sebagai contoh ketika suku

bunga naik, dana yang dibutuhkan untuk meningkatkan modal menjadi lebih mahal atau tidak tersedia, juga ketika suku bunga naik pendapatan yang seharusnya dibelanjakan untuk konsumsi atau permintaan terhadap barang akan berkurang.

Faktor-faktor ekonomi spesifik yang dapat dianalisis dan didiagnosis kebanyakan perusahaan antara lain:

1. Tahapan siklus bisnis, perekonomian dapat diklasifikasikan seperti dalam keadaan depresi, resesi, kebangkitan (*recovery*), dan kemakmuran.
2. Gejala inflasi dan deflasi barang dan jasa.
3. Kebijakan moneter, tingkat suku bunga dan devaluasi atau revaluasi uang dalam hubungannya dengan uang asing.
4. Kebijakan fiskal, tingkat pajak untuk perusahaan dan perorangan.
5. Neraca pembayaran, surplus atau defisit dalam hubungannya dengan perdagangan luar negeri.

b) Faktor Sosial Budaya

Faktor sosial yang mempengaruhi perusahaan adalah kepercayaan, nilai, sikap, opini, dan gaya hidup orang-orang disekitar faktor eksternal perusahaan, yang berkembang dari pengaruh kultural ekologi, demografi, agama, pendidikan dan etnik. (Pearce dan Robinson, 1996). Ketika faktor sosial berubah, berubah pulalah permintaan akan berbagai jenis pakaian, buku, kegiatan senggang dan sebagainya.

c) Faktor Politik, Pemerintahan, dan Hukum

Pemerintah merupakan regulator, deregulator, pemberi subsidi, pemberi kerja, dan pelanggan dari berbagai organisasi. Oleh karena itu, faktor kekuatan politik, pemerintah dan hukum dapat menjadi peluang atau ancaman utama untuk organisasi kecil dan besar. Stabilitas politik dan kebijakan pemerintah sangat menentukan kecenderungan dan arah perekonomian Nasional.

Kondisi lingkungan politik pemerintah tersebut berpengaruh signifikan dan strategis terhadap aktivitas bisnis. Stabilitas nasional yang baik serta situasi politik yang kondusif merupakan sebuah angin segar bagi

setiap kegiatan perusahaan dan memberikan jaminan kepastian dan keamanan bagi kegiatan investasi dalam negeri.

d) Faktor Teknologi

Kekuatan teknologi menggambarkan peluang dan ancaman utama yang harus dipertimbangkan dalam formulasi strategi. Kemajuan teknologi dapat mempengaruhi produk, jasa, pasar, pemasok, distributor, pesaing, pelanggan, proses produksi, praktik pemasaran dan posisi kompetitif perusahaan secara dramatis. Kemajuan teknologi dapat menciptakan pasar baru, yang menghasilkan penciptaan produk baru dan produk yang lebih baik perubahan posisi biaya kompetitif dalam suatu industri, dan membuat produk dan jasa saat ini menjadi ketinggalan jaman. Perubahan teknologi dapat mengurangi atau menghilangkan hambatan biaya antar perusahaan, menciptakan siklus produksi yang lebih pendek, menciptakan kekurangan dalam keterampilan teknis, serta menghasilkan perubahan dalam nilai-nilai dan harapan karyawan, manajer, dan pelanggan.

e) Lingkungan Industri

hakikat persaingan suatu industri ini dapat dilihat sebagai kombinasi atas lima kekuatan, yaitu:

1. Kemungkinan masuknya pesaing baru

Masuknya pesaing baru menambah ketat persaingan yang telah ada, hal itu terjadi karena pesaing yang masuk mungkin melihat celah dimana pangsa pasar masih dapat diperoleh mungkin dengan cara merebut pangsa pasar ataupun dengan mengisi pangsa pasar yang belum terisi oleh produsen yang telah ada. Ketika itu pangsa pasar akan terbagi karena adanya perusahaan sejenis yang masuk kedalam industri tersebut. Sehingga merupakan ancaman bagi produsen yang ada.

2. Persaingan antar perusahaan dalam industri

Perusahaan-perusahaan sejenis yang telah ada akan saling bersaing dalam merebut pelanggan, para perusahaan akan menggunakan strategi-strategi bersaing seperti menurunkan harga, meningkatkan kualitas, menambah feature, menyediakan jasa, memperpanjang garansi dan meningkatkan iklan. Ini dilakukan karena persaingan antar perusahaan

sejenis merupakan ancaman yang terbesar diantara lima kekuatan kompetitif

3. Potensi pengembangan produk substitusi

Dalam berbagai industri, perusahaan bersaing ketat dengan produsen produk substitusi, misalnya minuman teh untuk menggantikan minuman kopi, menggunakan kendaraan mobil dan kendaraan sepeda motor sebagai gantinya. Tekanan persaingan akibat adanya produk substitusi semakin bertambah ketika harga produk substitusi relatif murah dan biaya konsumen untuk beralih ke produk lain rendah. Kekuatan kompetitif produk pengganti paling mudah di ukur dari seberapa besar pangsa pasar yang direbutnya dan rencana perusahaan produk substitusi tersebut untuk meningkatkan kapasitas serta penetrasi pasar.

4. Kekuatan tawar menawar penjual/pemasok

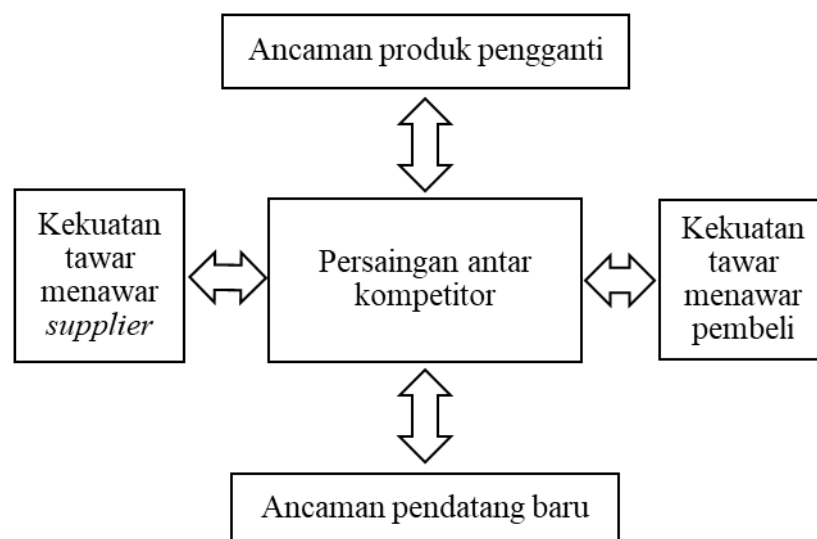
Para pemasok dapat berada pada posisi tawar menawar yang kuat, dalam arti mereka dapat menaikkan harga bahan yang dipasoknya atau menurunkan mutu bahan yang diperlukan pelanggannya. Dengan demikian, perusahaan pemasok memiliki kekuasaan yang besar apabila: (1) pemasok mendominasi penguasaan/pemilikan bahan mentah tertentu (2) bahan baku/mentah tersebut sulit dicari substitusinya karena berkaitan langsung dengan spesifikasi produk tertentu, dan (3) industri tertentu tidak merupakan pelanggan penting dari pemasok.

5. Kekuatan tawar menawar pembeli/konsumen.

Para konsumen menjadi lebih kuat apabila berbagai kondisi tertentu terpenuhi seperti: (1) terkonsentrasi pada suatu lokasi tertentu dan membeli produk yang diperlukan dalam jumlah besar, (2) perimbangan harga produk yang dibeli tidak menjadi pertimbangan utama, (3) produksi substitusi yang manfaatnya relatif sama tersedia di pasaran, (4) produk yang dihasilkan oleh industri tidak penting bagi pembeli, (5) semakin banyak perusahaan yang menghasilkan produk serupa sehingga pembeli mempunyai banyak pilihan, dan (6) untuk pembeli individual, penghasilan yang meningkat akan meningkatkan daya beli mereka dengan orientasi tertuju pada mutu, bukan harga. Perusahaan pesaing mungkin menawarkan

garansi yang lebih panjang atau jasa khusus, memberikan harga khusus, kualitas yang baik.

Pemahaman tentang hakikat dan dampak lima hal tersebut sangat penting bagi para pengambil keputusan strategis dalam perusahaan, bukan hanya agar mereka mampu merumuskan strategi, misi, dan kebijakan yang tepat, akan tetapi agar mereka juga mampu memanfaatkan peluang yang timbul di masa yang akan datang. Berikut adalah gambar model lima kekuatan pesaing.



Gambar 2.2 Model Lima Kekuatan Pesaing
Sumber: David (2006)

2.5.2 Lingkungan Internal

Menurut David (2006), pendekatan fungsi bisnis berupaya mengidentifikasi dan menilai faktor-faktor internal yang mencakup kemampuan perusahaan, dan keterbatasan yang biasanya dikategorikan pada: (1) manajemen, (2) pemasaran, (3) keuangan/akuntansi, (4) produksi/operasi, (5) penelitian dan pengembangan dan, (6) sistem informasi manajemen.

a) Manajemen

Fungsi manajemen terdiri atas lima aktivitas dasar: perencanaan, pengorganisasian, pemberian motivasi, pengelolaan staf, dan pengendalian

(David, 2006). Perencanaan terdiri atas semua aktivitas yang terkait dengan persiapan masa depan. Pekerjaan spesifik mencakup peramalan, penetapan sasaran, formulasi strategi, pengembangan kebijakan, dan penetapan tujuan. Pengorganisasian mencakup semua aktivitas manajerial yang menghasilkan struktur pekerjaan dan hubungan otoritas. Area yang spesifik mencakup desain organisasi, spesialisasi pekerjaan, deskripsi pekerjaan, rentang pengendalian, kesatuan komando, koordinasi, desain pekerjaan dan analisis pekerjaan. Pemberian motivasi melibatkan usaha yang diarahkan untuk membentuk perilaku manusia. Topik spesifik mencakup kepemimpinan, komunikasi, kelompok kerja, modifikasi perilaku, delegasi otoritas, pengayaan pekerjaan, kepuasan kerja, pemuasan kebutuhan, perubahan organisasi, moral karyawan, dan moral manajerial.

Aktivitas pengelolaan staf dipusatkan pada manajemen staf atau sumber daya manusia, termasuk administrasi gaji dan upah, fasilitas karyawan, wawancara, perekrutan, pelatihan, pengembangan manajemen, keselamatan karyawan, tindakan afirmatif, kesempatan kerja yang setara, hubungan dengan serikat kerja, penelitian personel, kebijakan disiplin, prosedur keluhan, dan hubungan masyarakat. Pengendalian mengacu pada semua aktivitas manajerial yang diarahkan untuk memastikan bahwa hasil aktual konsisten dengan hasil yang direncanakan. Area perhatian utama adalah kontrol kualitas, kontrol penjualan, kontrol persediaan, kontrol biaya, analisis varians, imbalan, dan sanksi.

b) Pemasaran

Menurut Kotler (1997) pemasaran adalah suatu proses sosial manajerial yang didalamnya individu dan kelompok mendapatkan apa yang mereka butuhkan dan inginkan dengan menciptakan dan mempertukarkan produk yang bernilai. Ada tujuh fungsi dasar pemasaran:

1. Analisis pelanggan
2. Penjualan produk/jasa
3. Perencanaan produk/jasa
4. Penetapan harga

5. Distribusi
6. Riset pemasaran
7. Analisis peluang

c) Keuangan

Dalam sudut pandang strategis, bidang keuangan harus dianalisis untuk melihat kondisi baik tidaknya suatu perusahaan. Bauran dana jangka pendek dan jangka panjang yang diperoleh dari luar harus sesuai dengan tujuan, strategi, dan kebijakan perusahaan. Konsep financial leverage (rasio hutang terhadap total aktiva) sangat berguna dalam menguraikan penggunaan hutang untuk meningkatkan laba yang tersedia bagi pemegang saham.

d) Produksi

Setiap perusahaan pasti memproduksi suatu hasil, hasil tersebut dapat berupa produk fisik ataupun produk jasa. Manajemen produksi/operasi berhubungan dengan input, transformasi, dan output yang bervariasi antar industri dan pasar. Operasi manufaktur mengubah atau mentransformasi input seperti bahan baku, tenaga kerja, modal, mesin dan fasilitas menjadi barang jadi dan jasa.

e) Penelitian dan Pengembangan

Manajer penelitian dan pengembangan bertanggung jawab mengusulkan dan melakukan strategi teknologis perusahaan dengan mempertimbangkan tujuan dan kebijakan perusahaan. Tugas manajer meliputi: (1) memilih salah satu di antara berbagai alternatif teknologi baru yang akan digunakan perusahaan, (2) mengembangkan teknologi baru ke dalam produk dan proses produksi, dan (3) menyebar luaskan sumber daya yang ada sehingga teknologi baru tersebut dapat diterapkan dengan baik.

f) Sistem Informasi Manajemen

Kegunaan sistem informasi manajemen untuk memperbaiki kinerja suatu perusahaan dengan memperbaiki kualitas keputusan manajerial (David, 2006). Sebuah sistem informasi manajemen yang efektif mengumpulkan, memberi simbol/kode, menyimpan, mensintesa, dan

menyajikan informasi dalam bentuk yang dapat menjawab pertanyaan penting operasi dan strategis. Jantung dari system informasi manajemen adalah data base yang berisi berbagai catatan dan data yang penting bagi manajer.

2.6 Matrik IFE dan EFE

Perumusan strategi yang dilakukan oleh perusahaan dapat menggunakan matriks EFE (*External Factor Evaluation*) dan IFE (*Internal Factor Evaluation*) yang merupakan matrik faktor-faktor internal dan eksternal perusahaan untuk mengetahui posisi perusahaan dalam suatu industri. Matriks IFE merupakan alat formulasi strategi yang meringkas dan mengevaluasi kekuatan dan kelemahan utama dalam area fungsional bisnis, dan juga menjadi dasar untuk mengidentifikasi dan mengevaluasi hubungan antara area-area tersebut (David, 2006).

Matriks EFE merupakan alat yang memungkinkan perencana strategi di dalam meringkas dan mengevaluasi informasi ekonomi, sosial budaya, lingkungan, politik, pemerintah, hukum, teknologi, dan persaingan. Matriks ini membantu manajer dalam mengorganisir faktor-faktor strategis eksternal ke dalam kategori-kategori yang diterima secara umum mengenai peluang dan ancaman (Hunger dan Wheelen, 2003).

2.7 Matrik SWOT

SWOT adalah singkatan dari kekuatan (strengths) dan kelemahan (weakness) intern serta peluang (opportunities) dan ancaman (threats) dalam lingkungan suatu organisasi. Analisis SWOT adalah alat untuk mencocokkan yang penting yang membantu manajer mengembangkan empat tipe strategi: SO (kekuatan-peluang—strengths-opportunities), WO (kelemahan-peluang—weakness-opportunities), ST (kekuatan-ancaman—strength-threat), WT (kelemahan-ancaman—weaknesses-threat) organisasi.

Analisis ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan dan peluang, namun secara bersamaan juga meminimalkan kelemahan dan

ancaman yang ada (David, 2011). Analisis SWOT dilaksanakan dengan memfokuskan pada dua hal, yaitu:

- 1) Fokus mendasar pertama peluang yakni situasi penting yang menguntungkan dalam lingkungan perusahaan, serta ancaman yaitu situasi penting yang tidak menguntungkan perusahaan.
- 2) Fokus mendasar kedua adalah identifikasi terhadap kekuatan intern yaitu sumber daya, keterampilan atau keunggulan-keunggulan relatif terhadap pesaing dan kebutuhan pasar yang dilayani atau ingin dilayani perusahaan, serta kelemahan intern yaitu keterbatasan atau kekurangan dalam sumber daya.

Analisis SWOT merupakan teknik historis yang terkenal dimana para manajer menciptakan gambaran umum secara cepat mengenai situasi strategis perusahaan. Analisis ini didasarkan pada asumsi bahwa strategi yang efektif diturunkan dari “kesesuaian” yang baik antara sumber daya internal perusahaan (kekuatan dan kelemahan) dengan situasi eksternalnya (peluang dan ancaman). Kesesuaian yang baik akan memaksimalkan kekuatan dan peluang perusahaan serta meminimalkan kelemahan dan ancaman. Jika diterapkan secara akurat, asumsi sederhana ini memiliki implikasi yang bagus dan mendalam bagi desain dari strategi yang berhasil (Pearce dan Robinson, 1996).

Dari bahasan mengenai analisis SWOT, maka peluang-peluang dan ancaman-ancaman dari hasil analisis eksternal, bersama dengan kekuatan-kekuatan dan kelemahan-kelemahan perusahaan dari hasil analisis internal akan menjadi masukan dalam menyusun analisis SWOT. Setelah dilakukan analisis SWOT yang memetakan analisis lingkungan eksternal dan internal perusahaan, maka perusahaan tentunya memikirkan bagaimana perusahaan menggunakan analisis SWOT dalam menuangkan strategi yang akan dilakukan.

Dalam penyusunan strategi, perusahaan tidak selalu harus mengejar semua peluang yang ada. Tetapi, perusahaan dapat membangun suatu keuntungan kompetitif dengan mencocokkan kekuatannya dengan peluang masa depan yang akan dikejar. Untuk dapat membangun strategi yang mempertimbangkan hasil dari analisis SWOT, dibangunlah TOWS Matriks. TOWS Matriks (TOWS hanya kebalikan atau kata lain dalam ungkapan SWOT) mengilustrasikan bagaimana

peluang dan ancaman pada lingkungan eksternal dapat dipadukan dengan kekuatan dan kelemahan dari perusahaan, sehingga hasil yang diperoleh dapat digambarkan melalui empat set alternatif strategi (Hunger & Wheelen, 2003).

Tabel 2.2 Matrik SWOT

	Kekuatan (S)	Kelemahan (W)
Peluang (O)	Strategi S-O	Strategi W-O
Ancaman (T)	Strategi S-T	Strategi W-T

Sumber: Hunger dan Wheelen (2012).

- S-O strategi : Mengejar peluang menggunakan kekuatan yang ada.
- W-O strategi : Mengatasi kelemahan untuk mengejar peluang.
- S-T strategi : Menggunakan kekuatan untuk mengurangi ancaman.
- W-T strategi : Mengurangi kelemahan agar tidak rentan terhadap ancaman.

Dari hasil komposisi diatas akan diperoleh banyak kemungkinan strategi yang dapat dilakukan perusahaan. Tetapi, perusahaan harus berani memilih beberapa strategi yang kritikal dan memberikan dampak terbesar bagi kemajuan perusahaan. Perusahaan harus mempertimbangkan pemilihan strategi yang sesuai dengan nilai-nilai perusahaan dan tanggung jawab perusahaan terhadap lingkungan sekitar (*social responsibility*). Dengan mempertimbangkan hal-hal diatas, maka akan diperoleh strategi yang diterima oleh karyawan dan masyarakat sekitar.

2.8 Metode QSPM (*Quantitative Strategy Planning Matrix*)

Matriks QSPM (*Quantitative Strategic Planning Matrix*) merupakan suatu teknik analisis dalam literatur yang dirancang untuk menetapkan daya tarik relatif dari tindakan alternatif yang dapat dijalankan. Secara konseptual, QSPM menentukan daya tarik relatif dari berbagai strategi yang didasarkan sampai seberapa jauh faktor-faktor keberhasilan kritis eksternal dan internal kunci dimanfaatkan atau ditingkatkan. Daya tarik relatif dari masing-masing strategi dihitung dengan menentukan dampak kumulatif dari masing-masing faktor keberhasilan kritis eksternal dan internal. Sifat positif dari QSPM adalah rangkaian strategi ini dapat diperiksa secara berurutan atau bersamaan. Alat ini

juga mengharuskan perencanaan strategi memadukan faktor-faktor internal dan eksternal yang terkait ke dalam proses keputusan (Kotler, 1997).

2.9 Konsep Klaster

Menurut Undang-Undang Nomor 20 tahun 2008 tentang Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah, klaster adalah kelompok atau gugus usaha yang saling berkaitan dan potensial terjadi sinergi diantara mereka dalam proses saling belajar, pemanfaatan fasilitas, akses pengembangan dan pemanfaatan sumber daya (informasi, teknologi, bahan baku, modal, dan pasar). Klaster merupakan konsentrasi geografis perusahaan dan institusi yang saling berhubungan pada sektor tertentu (Porter, 1990). Klaster industri merupakan konsep multidimensi yang didasarkan atas sejumlah teori-teori ekonomi dan diukur menggunakan metodologi pendekatan yang berbeda-beda. Menurut Rosenfeld (1997), kekuatan suatu klaster ditentukan oleh beberapa faktor, yaitu kapasitas penelitian dan pengembangan, pengetahuan dan *skill*, pengembangan sumber daya manusia, kepastian *supplier*, ketersediaan modal, akses ke dalam jasa tertentu (tenaga konsultan, desainer, atau akuntan), mesin dan peralatan, intensitas dari jaringan, infrastruktur sosial, tenaga kewirausahaan, inovasi dan berbagi visi dan kemampuan.

Pemerintah dan Pemerintah Daerah sesuai dengan kewenangannya menyelenggarakan pemberdayaan Usaha Mikro, Usaha Kecil, dan Usaha Menengah. Pelaksanaan pengembangan usaha sebagaimana dimaksud dalam Pasal 3 ayat (2) huruf b dilakukan oleh Dunia Usaha dan masyarakat. Usaha Mikro, Usaha Kecil, dan Usaha Menengah sebagaimana dimaksud pada Pasal 8 ayat (2) huruf b UU No.20 tahun 2008, melakukan pengembangan usaha dengan:

- a. mengembangkan jaringan usaha dan Kemitraan;
- b. melakukan usaha secara efisien;
- c. mengembangkan inovasi dan peluang pasar;
- d. memperluas akses pemasaran;
- e. memanfaatkan teknologi;
- f. meningkatkan kualitas produk; dan
- g. mencari sumber pendanaan usaha yang lebih luas.

Dengan demikian Klaster bisnis dapat menjadi alat yang baik untuk mengatasi hambatan akibat ukuran UKM dan berhasil mengatasi persaingan dalam suatu lingkungan pasar yang semakin kompetitif. yang paling berpengaruh

untuk pertumbuhan klaster adalah terdapatnya strategi dan persaingan usaha (Susanty, Handayani, & Jati, 2013).

2.10 Tipe Strategi

Menurut Hunger dan Wheelen (2003), ada tiga strategi yang bisa diterapkan dalam suatu usaha, yaitu:

- Strategi Integrasi
 - 1) *Forward Integration* : Mencari kepemilikan atau meningkatkan kendali atas distributor atau pengecer
 - 2) *Backward Integration* : Mencari kepemilikan atau meningkatkan control atas pemasok perusahaan
 - 3) *Horizontal Integration* : Mencari kepemilikan atau meningkatkan control atas pesaing
- Strategi Intensif
 - 1) *Market Penetration* : Meningkatkan pangsa pasar untuk produk/jasa saat ini di pasar melalui upaya pemasaran yang lebih besar
 - 2) *Market Development* : Memperkenalkan produk/jasa saat ini ke area geografis yang baru
 - 3) *Product Development* : Meningkatkan penjualan melalui perbaikan produk/jasa saat ini atau mengembangkan produk/jasa baru
- Strategi Diversifikasi
 - 1) Diversifikasi Konsentrik : menambahkan produk/jasa baru yang masih berkaitan dengan produk/jasa yang lama
 - 2) Diversifikasi konglomerat : menambahkan produk/jasa baru yang tidak berkaitan dengan produk/jasa lama
 - 3) Diversifikasi Horizontal : menambahkan produk/jasa baru yang tidak berkaitan, kepada pelanggan saat ini

2.11 Manajemen Pengetahuan

Karakteristik dalam manajemen pengetahuan menurut Tannebaum dalam Nawawi (2012) adalah sebagai berikut:

- a. Pengembangan *database* organisasi mengenai pelanggaran, masalah yang bersifat umum dan serta pemecahannya;
- b. Mengenali para ahli internal, memperjelas apa yang mereka ketahui, dan mengembangkan kamus yang menjelaskan sumber daya internal kunci dan mengenali bagaimana menemukannya;
- c. Mendapatkan dan menangkap pengetahuan dari pada ahli tersebut untuk disebarkan kepada yang lain;
- d. Mendesain struktur pengetahuan yang membantu mengelola informasi dalam suatu cara yang dapat diakses dan siap untuk diaplikasikan;
- e. Menciptakan forum bagi orang yang ada di dalam perusahaan untuk berbagi pengalaman dan ide, baik dalam bentuk tatap muka, berkomunikasi melalui internet, *website*, *chatting room*, *e-mail*, dan lain-lain;
- f. Memanfaatkan *groupware* sehingga memungkinkan berbagai macam orang di lokasi yang berbeda dapat berkomunikasi untuk menyelesaikan masalah secara bersama-sama dan mencatat informasi di dalam suatu domain pengetahuan yang telah dipilih;
- g. Bertindak untuk mengenali, mempertahankan talenta orang-orang yang memiliki pengetahuan yang diperlukan di dalam bidang kegiatan utama bisnis;
- h. Mendesain pelatihan dan aktivitas pengembangan lainnya untuk menilai dan mengembangkan pengetahuan internal;
- i. Menerapkan praktik penghargaan pengakuan dan promosi yang mendorong berlangsungnya kegiatan berbagi informasi antaranggota maupun antarunit dalam organisasi;
- j. Membantu pekerjaan serta menyediakan alat-alat yang mendukung kinerja, sehingga memungkinkan setiap orang menilai dan menerapkan pengetahuan apabila diperlukan;
- k. Memaknai *database* pelanggan, produk, transaksi, atau hasil dengan mengenali kecenderungan dan menggali informasi sebanyak mungkin;
- l. Mengukur modal intelektual di dalam upaya mengelola pengetahuan yang lebih baik;

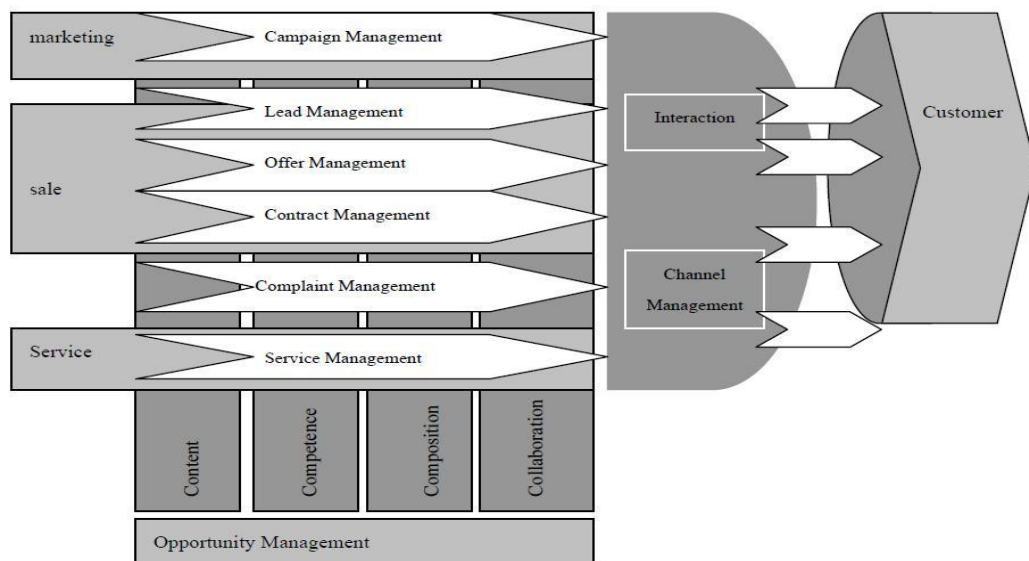
- m. Menangkap dan menganalisis informasi yang terkait dengan perhatian pelanggaran, pilihan-pilihan, dan kebutuhan dari lapangan, *front line* atau personel bagian pelayanan didorong untuk mampu memahami dengan lebih baik terhadap kecenderungan pelanggaran.

2.12 Manajemen Pengetahuan Pelanggan (*Customer Knowledge Management*)

CKM mempunyai fokus pada knowledge *in-house* seorang pelanggan. Akibatnya, pelanggan dan *knowledge* di dalamnya tidak cukup dan tanpa sistem yang terintegrasi ke dalam proses organisasi. Pelaksanaan CKM bermanfaat untuk mengisi kesenjangan ini. Jika pengetahuan pelanggan yang akan digunakan dengan cara yang berorientasi pada target, maka perlu membuatnya agar dapat diakses, untuk mengembangkan dan berbagi secara sistematis. Dengan mengintegrasikan CKM, para pelanggan dapat menjadi mitra pengetahuan aktif untuk perusahaan. Menurut Al-Shammari (2009), manfaat CKM adalah membuat perusahaan dapat menganalisis tahap pembelian, rasa, dan preferensi customer sehingga proses pemasaran produk atau pelayanan tepat sasaran. Aplikasi website CKM merupakan salah satu sarana untuk menampung masukan kritik dan keluhan dari *customer* (Suhartono & Kosashi, 2014). Selain itu, media sosial juga menunjang perusahaan dalam CKM pada proses bisnis perusahaan (Chua & Banerjee, 2013).

Tabel 2.3 Perbedaan Tipe Customer Knowledge

	<i>Knowledge about customer</i>	<i>Knowledge from customer</i>	<i>Knowledge for customer</i>
<i>Company/person</i>	B2B: industri, kredit B2C: umur, jenis kelamin, pendapatan	Pemilik tujuan, Strategi, pemilik ekspektasi, kepentingan	Tentukan masalah dan memastikan permintaan
<i>Product/service</i>	Produk portofolio, sejarah pembelian, durasi kontrak	Kekuatan / kelemahan kualitas dibandingkan dengan pesaing	Lingkup penawaran, fitur berkualitas, harga
<i>Actions of the company</i>	Jenis, intensitas, frekuensi kegiatan disesuaikan	Kekuatan / kelemahan kualitas dibandingkan dengan pesaing dengan pesaing	Penawaran khusus, keterampilan individu, kondisi khusus
<i>Reaction of the customer</i>	pergantian, batas laba kotor, <i>customer lifetime value</i> , keluhan kepuasan pelanggan	Wawasan dan niat mengenai produk dan layanan	Meraih status pelanggan (<i>customer binding programs</i>) atau tahap diskon



Gambar 2.3 Model CKM

Sumber: Sanayei & Sadidi (2011)

Terdapat enam proses bisnis yang terkait dengan CKM. Berdasarkan model CKM yang ditunjukkan pada

Gambar 2.3 proses bisnis terkait CKM adalah sebagai berikut:

- 1) *Campaign Management* adalah inti dari proses pemasaran yang memenuhi ide interaktif, kontak individual yang berbeda dengan transaksi tradisional

pemasar. Hal ini berhubungan dengan perencanaan, realisasi, pengaturan, dan pengawasan aktivitas pemasaran terhadap target. Tujuannya adalah menghasilkan kesempatan yang bernilai atau memberikan petunjuk sebagai dasar dari *Lead Management*.

- 2) *Lead management* adalah konsolidasi, kualifikasi, dan pengutamaan kontak dengan calon *customer*. Tujuannya adalah memberikan pegawai penjualan sebuah daftar prioritas yang memenuhi syarat dan memiliki prospek dalam proses *offer management*. *Offer management* adalah inti dari proses penjualan. Tujuannya adalah konsistensi pembuatan dan pengiriman produk atau jasa perusahaan yang meluas pada individual dalam penawaran.
- 3) *Contract management* adalah pembuatan dan pengendalian kontrak-kontrak untuk persediaan produk dan jasa. Tugasnya adalah mendukung proses *offer management* atau *service management*. Hal ini meliputi pengendalian dan pengaturan kontrak jangka panjang, seperti *outsourcing* atau asuransi.
- 4) *Complain management* mengartikulasi ketidakpuasan *customer* yang telah diterima, diproses, dan dikomunikasikan pada perusahaan. Tujuannya adalah meningkatkan kepuasan *customer* dalam jangka pendek dengan pengarahannya langsung pada masalah dan merancang proses peningkatan dalam jangka panjang.
- 5) *Service management* adalah perencanaan, realisasi, dan pengaturan langkah-langkah penyediaan layanan sebuah *output* yang tidak bisa diukur oleh perusahaan dengan keterlibatan langsung dengan pelanggan. Contohnya melingkupi perawatan, perbaikan, dan pendukungan aktivitas tahap ‘*after-sales*’ serta pengadaan finansial atau jasa telekomunikasi setelah menyimpulkan kontrak.

Sedangkan aspek dalam penyampaian jasa yang merupakan penopang subproses CKM. Empat aspek tersebut kadang memerlukan proses pendukung seperti pengaturan konten atau *information competencies* dari penciptaan ke pengaplikasian dalam siklusnya. Aspek *collaboration* dan *composition* menyediakan infrastruktur yang mendukung ketetapan *knowledge* ke suatu proses bisnis ketika tidak menjadi sebuah proses. Semua aspek *knowledge* perlu

didukung oleh sistem informasi yang menyampaikan fungsi spesifik pada setiap aspeknya.

Content dari aspek memerlukan pemanfaatan dari *content management* atau sistem manajemen dokumen, aspek *competence* menggunakan direktori yang ahli seperti *skill management*. Aspek *composition* mempunyai kaitan utama dengan penggunaan sistem pencarian dan navigasi seperti *knowledge mining system*, *personalization*, *taxonomy management system* dan *knowledge map*. Sistem pendukung dalam sub-proses CRM digambarkan melalui model CKM. Model CKM juga digunakan untuk meningkatkan performa perusahaan dengan menggabungkan aspek dalam *knowledge* dan *information support system*.

2.13 Boston Consulting Group (BCG)

BCG merupakan salah satu metode yang sering digunakan oleh pihak manajemen untuk menghasilkan suatu strategi. BCG sama seperti kepanjangannya *Boston Consulting Group*, ditemukan oleh salah seorang karyawan Boston Consulting Group yang bernama Bruce Henderson pada tahun 1970. meskipun sudah lama ditemukan, masih banyak perusahaan yang menggunakannya. BCG juga sering disebut dengan *Growth-Share Matrix*, karena matrik kuadran BCG secara grafis menggambarkan perbandingan posisi pangsa pasar (*market share*) dan rata-rata pertumbuhan industrinya (*market growth*)

Keberadaan pasar industri adalah di mana konsumen dan produk berada. Di mana konsumen dapat memilih antara kita dan pesaing kita dalam sebuah pasar industri. Dalam pasar konsumen bebas untuk bertindak dan memilih sesuai dengan segmen dan pilihannya dengan demikian kondisi dan keunggulan yang dimiliki oleh masing-masing perusahaan akan diminati dan dipilih oleh konsumen secara bebas. Keberadaan dan penguasaan pasar tergantung pada kemampuan perusahaan untuk menguasai dan memahami seberapa besar peluang dan kemampuan perusahaan untuk dapat menyerap pasar yang ada dengan beberapa perusahaan pesaing dalam industri yang sama.

BCG khusus digunakan untuk menentukan suatu strategi dari suatu produk, jasa dan unit bisnis perusahaan. Ada tiga komponen yang harus diketahui dari BCG, yaitu :

1. Pangsa pasar relatif (*market share*) : persentase dari total pasar yang sedang dilayani oleh perusahaan yang bisa di ukur dari pendapatan yang diperoleh atau dalam satuan volume. Semakin tinggi pangsa pasar, semakin tinggi proporsi pasar yang dikendalikan.
2. Tingkat pertumbuhan pasar (*market growth*): digunakan sebagai alat untuk mengukur *market attractiveness* (daya tarik pasar). Pasar disebut tumbuh bila jumlah total keseluruhan pasar lebih besar nilainya dibanding periode terdahulu.
3. Ukuran bisnis atau penjualan: ada empat kuadran yang merepresentasikan dari ukuran penjualan diantaranya: Kuadran *Dog*, Kuadran *Question Marks*, Kuadran *Star*, dan Kuadran *Cash Cow*.

2.14 Bauran Pemasaran

Kotler, Boom & Bitner dalam Kotler&Armstrong (1997) menegaskan bahwa bauran pemasaran 7P, yakni: *product* (produk), *price* (harga), *place* (tempat), *promotion* (promosi), *people* (orang), *physical evidence* (bukti fisik), dan *process* (proses).

1. *Product* adalah segala sesuatu yang dapat ditawarkan ke pasar untuk mendapatkan perhatian.
2. *Price* merupakan suatu hal penting. Perusahaan akan melakukan hal ini dengan penuh pertimbangan karena penetapan harga akan dapat mempengaruhi pendapatan total dan biaya. Harga merupakan faktor utama penentu posisi dan harus diputuskan sesuai dengan pasar sasaran, bauran ragam produk, dan pelayanan, serta persaingan.
3. *Place* adalah tempat atau lokasi yang strategis akan menjadi salah satu keuntungan bagi perusahaan karena mudah terjangkau oleh konsumen, namun sekaligus juga menjadikan biaya rental atau investasi tempat menjadi semakin mahal. Tingginya biaya lokasi tersebut dapat terkompensasi dengan reducing biaya marketing, sebaliknya lokasi yang kurang strategis akan membutuhkan biaya marketing lebih mahal untuk menarik konsumen agar berkunjung. Dekorasi dan desain sering menjadi

daya tarik tersendiri bagi para target konsumen. Kondisi bangunan juga menjadi persyaratan yang memberikan kenyamanan.

4. *Promotion* merupakan suatu aktivitas dan materi yang dalam aplikasinya menggunakan teknik, dibawah pengendalian penjual/produsen, yang dapat mengkomunikasikan informasi persuasif yang menarik tentang produk yang ditawarkan oleh penjual/produsen, baik secara langsung maupun melalui pihak yang dapat mempengaruhi pembelian.
5. *People* merupakan aset utama dalam industri jasa, terlebih lagi people yang merupakan karyawan dengan performance tinggi. Kebutuhan konsumen terhadap karyawan berkinerja tinggi akan menyebabkan konsumen puas dan loyal. Kemampuan knowledge (pengetahuan) yang baik, akan menjadi kompetensi dasar dalam internal perusahaan dan pencitraan yang baik di luar. Faktor penting lainnya dalam people adalah attitude dan motivation dari karyawan dalam industri jasa. Moment of truth akan terjadi pada saat terjadi kontak antara karyawan dan konsumen. Attitude sangat penting, dapat diaplikasikan dalam berbagai bentuk, seperti penampilan karyawan, suara dalam bicara, body language, ekspresi wajah, dan tutur kata. Sedangkan motivasi karyawan diperlukan untuk mewujudkan penyampaian pesan dan jasa yang ditawarkan pada level yang diekspetasikan.
6. *Process*, mutu layanan jasa sangat bergantung pada proses penyampaian jasa kepada konsumen. Mengingat bahwa penggerak perusahaan jasa adalah karyawan itu sendiri, maka untuk menjamin mutu layanan (*quality assurance*), seluruh operasional perusahaan harus dijalankan sesuai dengan sistem dan prosedur yang terstandarisasi oleh karyawan yang berkompotensi, berkomitmen, dan loyal terhadap perusahaan tempatnya bekerja.
7. *Physical Evidence* merupakan bagian dari bukti fisik, karakteristik yang menjadi persyaratan yang bernilai tambah bagi konsumen dalam perusahaan jasa yang memiliki karakter . Perhatian terhadap interior, perlengkapan bangunan, termasuk lightning system, dan tata ruang yang lapang menjadi perhatian penting dan dapat mempengaruhi mood pengunjung. Bangunan

harus dapat menciptakan suasana dengan memperhatikan ambience sehingga memberikan pengalaman kepada pengunjung dan dapat membrikan nilai tambah bagi pengunjung, khususnya menjadi syarat utama perusahaan jasa dengan kelas market khusus.



BAB III

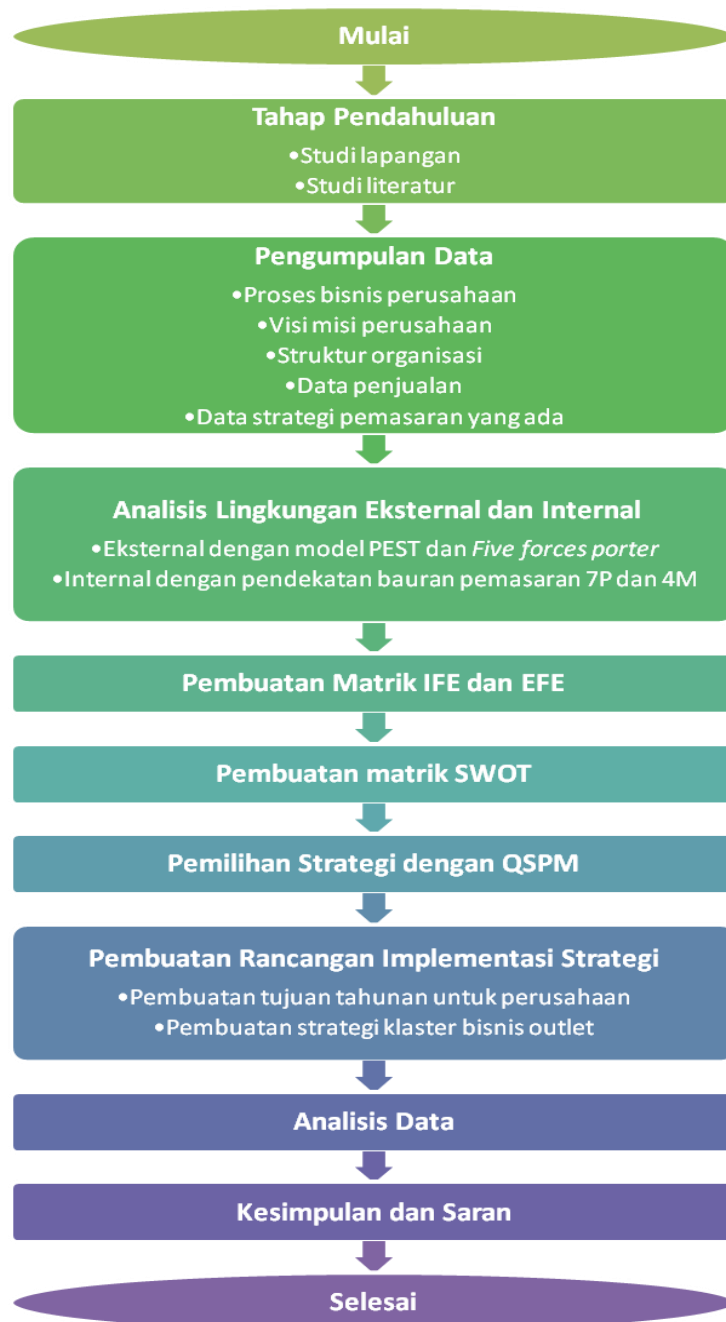
METODOLOGI PENELITIAN

Halaman ini sengaja dikosongkan

BAB 3

METODOLOGI PENELITIAN

Pada bab ini akan dijelaskan mengenai langkah-langkah yang digunakan dalam penelitian. Metodologi penelitian digunakan sebagai acuan pelaksanaan penelitian agar berjalan secara sistematis.



Gambar 3.1 *Flowchart* Penelitian

Berikut penjelasan dari masing-masing alur yang ada pada *flowchart* metodologi penelitian.

3.1 Tahap Pendahuluan

Pada tahap awal ini yang dilakukan adalah studi lapangan dan studi literatur. Studi lapangan dilakukan untuk mengetahui kondisi eksisting dari Pentol Buto dengan cara melakukan survey dan wawancara. Sedangkan studi literatur dilakukan untuk mencari referensi terkait strategi pemasaran dan metode yang digunakan untuk merumuskan strategi tersebut. Studi literatur dilakukan pada referensi berupa buku dan jurnal yang berhubungan dengan obyek penelitian.

3.2 Pengumpulan Data

Pada bagian ini data yang digunakan dalam penelitian ini didapat dari data perusahaan, meliputi proses bisnis organisasi, visi dan misi organisasi, struktur organisasi, data penjualan, dan data strategi pemasaran eksisting yang ada. Data – data tersebut akan digunakan dalam perumusan strategi untuk meningkatkan penjualan Pentol Buto dengan metode QSPM (*Quantitative Strategy Planning Matrix*).

3.3 Analisis Lingkungan Eksternal dan Internal

Analisis lingkungan eksternal menggunakan model PEST (Politik, Ekonomi, Sosial, dan Teknologi) untuk menggambarkan lingkungan sosial dan menggunakan model *five forces* porter untuk menggambarkan lingkungan industri. Adapun langkah untuk membuat model *five forces* porter adalah:

- a. Menetapkan parameter yang sesuai dengan kondisi lingkungan eksternal perusahaan yang berada dalam lingkungan eksternal menurut *Five Forces* Porter (persaingan antar kompetitor, ancaman pendatang baru, ancaman produk pengganti, kekuatan *supplier*, dan kekuatan pembeli). Isi dari parameter adalah variabel dengan indikator variabel yang sesuai dengan keadaan perusahaan
- b. Memberi bobot pada tiap variabel dimulai dari angka 0,0 (tidak penting) hingga angka 1 (sangat penting). Jumlah bobot yang diberikan pada setiap

variabel harus sama dengan 1. Pemberian bobot didapat dari wawancara dan pengisian kuisioner kepada CEO dan kepala cabang Surabaya dan Gresik pada perusahaan UD Berkah Usaha Sucipto.

- c. Memberi peringkat atau ranking dari nilai 1 (sangat tidak berkaitan) hingga 9 (sangat berkaitan sekali) kepada masing-masing variabel.
- d. Mengalikan bobot dengan ranking untuk mendapat nilai dari variabel tersebut. Dari nilai tersebut akan digunakan untuk memperoleh posisi industri terhadap lingkungan eksternal
- e. Menjumlahkan nilai variabel pada masing-masing faktor lingkungan eksternal. Berikut adalah hasil untuk analisis nilai variabel.

RENDAH : apabila nilai antara 0-3

SEDANG : apabila nilai antara 3,1 - 6

TINGGI : apabila nilai antara 6,1 – 9

- f. Berikut adalah tabel pembuatan variabel beserta indikatornya untuk masing-masing lingkungan eksternal. Sebagai gambaran dalam tabel ini dicontohkan salah satu lingkungan eksternal yang ada pada *Five Forces* Porter, yaitu analisis persaingan antar kompetitor. Pada lingkungan eksternal yang ada pada *Five Forces* Porter yang lain cara pembuatan tabelnya sama seperti dibawah ini.

Tabel 3.1 Tabel Analisis Persaingan Antar Kompetitor

Analisis Persaingan Antar Kompetitor				
Variabel	Indikator	Bobot	Peringkat	Nilai
1.	1.			
2.	2.			
3.	3.			
.....			
Total		1,00		

Sumber: Porter, M (1998)

3.4 Pembuatan Matrik IFE dan EFE

Berikut adalah pembuatan matrik IFE (*Internal Factor Evaluation*) dan matrik EFE (*External Factor Evaluation*), serta pembuatan matrik SWOT.

1. Pembuatan matrik IFE

Mengidentifikasi faktor-faktor yang menjadi kekuatan (*strength*) dan kelemahan (*weakness*) perusahaan. Faktor-faktor ini didapat dari pengisian kuisioner oleh responden yang terdiri dari pihak manajemen Pentol Buto serta hasil analisis lingkungan eksternal perusahaan yang diketahui dari subbab 3.3 diatas.

- Menilai bobot masing-masing faktor dengan skor penilaian 0 (tidak penting) sampai dengan 1 (sangat penting). Semua bobot faktor jika dijumlah tidak boleh lebih dari skor 1.
- Memberi peringkat (*rating*) 1 sampai dengan 4 untuk masing-masing faktor. Peringkat 1 untuk kelemahan utama, peringkat 2 untuk kelemahan kecil, peringkat 3 untuk kekuatan kecil, dan peringkat 4 untuk kekuatan utama.
- Mengalikan bobot pada poin kedua dengan peringkat pada poin ketiga untuk memperoleh faktor pembobotan. Hasilnya akan diperoleh skor pembobotan untuk masing-masing faktor mulai angka rendah sampai tertinggi (1 sampai dengan 4).
- Menjumlahkan skor pembobotan pada poin empat untuk memperoleh total skor pembobotan bagi perusahaan. Total skor inilah yang disebut nilai IFE.
- Berikut adalah contoh pembuatan tabel pada matrik IFE

Tabel 3.2 Matrik IFE

Faktor Internal	Bobot	Peringkat	Bobot x Peringkat
Kekuatan: 1.			
Kelemahan: 1.			
Total	1,00		

Sumber: David, F (2006)

2. Pembuatan matrik EFE

- Mengidentifikasi faktor-faktor yang menjadi peluang (*opportunity*) dan ancaman (*threat*) perusahaan. Faktor-faktor ini didapat dari pengisian kuisioner oleh responden yang terdiri dari pihak manajemen Pentol Buto serta hasil analisis lingkungan eksternal perusahaan yang diketahui dari subbab 3.3 diatas.
- Menilai bobot masing-masing faktor dengan skor penilaian 1 (tidak penting) sampai dengan 4 (sangat penting). Semua bobot faktor jika dijumlah tidak boleh lebih dari skor 1.
- Memberi peringkat (*rating*) 1 sampai dengan 4 untuk masing-masing faktor. Peringkat 1 untuk kelemahan utama, peringkat 2 untuk kelemahan kecil, peringkat 3 untuk kekuatan kecil, dan peringkat 4 untuk kekuatan utama.
- Mengalikan bobot pada poin kedua dengan peringkat pada poin ketiga untuk memperoleh faktor pembobotan. Hasilnya akan diperoleh skor pembobotan untuk masing-masing faktor mulai angka rendah sampai tertinggi (1 sampai dengan 4).
- Menjumlahkan skor pembobotan pada poin empat untuk memperoleh total skor pembobotan bagi perusahaan. Total skor inilah yang disebut nilai EFE.
- Berikut adalah contoh pembuatan tabel pada matrik EFE

Tabel 3.3 Matrik EFE

Faktor Eksternal	Bobot	Peringkat	Bobot x Peringkat
Kesempatan: 1.			
Ancaman: 1.			
Total	1,00		

Sumber: David, F (2006)

3.5 Pembuatan SWOT

Pembuatan matrik SWOT untuk menganalisa strategi-stategi yang bisa dijadikan pilihan dalam pengambilan keputusan

- Menentukan strategi SO (*strengths-opportunities*) yaitu strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang.
- Menentukan strategi WO (*weaknesses-opportunities*) yaitu strategi yang memanfaatkan peluang untuk mengatasi kelemahan internal.
- Menentukan strategi ST (*strengths-threats*) yaitu strategi yang menggunakan kekuatan untuk menghindari ancaman.
- Menentukan strategi WT (*weaknesses-threats*) yaitu strategi meminimalisasi kelemahan internal dan menghindari ancaman.
- Pada keempat strategi tersebut (SO, WO, ST, WT) harus mengandung strategi untuk jangka pendek (*short-term*), jangka menengah (*middle-term*), dan jangka panjang (*long-term*).
- Berikut adalah tabel pembuatan matrik SWOT

Tabel 3.4 Matrik SWOT

<div style="text-align: center;"> Faktor Internal Faktor Eksternal </div>	Kekuatan (S)	Kelemahan (W)
	1. 2.	1. 2.
Peluang (O) 1. 2.	Strategi SO	Strategi WO
Ancaman (T) 1. 2.	Strategi ST	Strategi WT

Sumber: Hunger dan Wheelen (2012)

3.6 Pemilihan Strategi dengan QSPM (Quantitative Strategy Planning Matrix)

Berikut adalah langkah-langkah pemilihan strategi pemasaran dari beberapa alternatif strategi yang menguntungkan menggunakan QSPM (*Quantitative Strategy Planning Matrix*):

- Melihat kuadran dimana titik temu nilai IFE dan nilai EFE berada.
- Menentukan strategi yang seharusnya digunakan pada kuadran tersebut dengan melihat dari matrik SWOT.
- Menggolongkan strategi mana saja yang termasuk jangka pendek (*short-term*), jangka menengah (*middle-term*), dan jangka panjang (*long-term*). Masing-masing dari strategi berjangka tersebut akan dianalisis sendiri-sendiri menggunakan QSPM. Sehingga untuk strategi jangka pendek akan ditentukan satu strategi dari beberapa alternatif strategi jangka pendek. Untuk strategi jangka menengah akan ditentukan satu strategi dari beberapa alternatif strategi jangka menengah. Dan untuk strategi jangka panjang akan ditentukan satu strategi dari beberapa alternatif strategi jangka panjang.
- Pada penentuan strategi jangka pendek, yang dilakukan adalah menganalisis faktor kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman pada alternatif strategi jangka pendek. Informasi ini diambil dari matriks IFE dan EFE. Pada faktor internal (kekuatan dan kelemahan) minimal terdapat 10 faktor, dan pada faktor eksternal (peluang dan ancaman) juga minimal terdapat 10 faktor.
- Memberikan bobot penilaian pada masing-masing faktor.
- Menentukan nilai daya tarik (DT) pada masing-masing faktor dengan skala penilaian 1 sampai dengan 4. Nilai 1 berarti tidak menarik, nilai 2 berarti agak menarik, nilai 3 berarti menarik, dan nilai 4 berarti sangat menarik.
- Menghitung total nilai daya tarik (TDT) dengan cara mengalikan bobot penilaian dan nilai daya tarik
- Menghitung jumlah total daya tarik dengan cara menjumlahkan total nilai daya tarik (TDT) pada setiap alternatif strategi. Jumlah total terbesar pada suatu alternatif strategi diantara alternatif strategi-strategi jangka pendek yang lain mengungkapkan strategi mana yang paling menarik yang sebaiknya digunakan oleh perusahaan.
- Mengulangi poin keempat sampai dengan kedelapan untuk menentukan alternatif strategi jangka menengah yang sebaiknya digunakan.
- Mengulangi poin keempat sampai dengan kedelapan untuk menentukan alternatif strategi jangka panjang yang sebaiknya digunakan.

- Berikut adalah tabel QSPM

Tabel 3.5 QSPM

Faktor-Faktor	Alternatif Strategi								
	Strategi 1			Strategi 2			Strategi 3		
	Bobot	DT	TDT	Bobot	DT	TDT	Bobot	DT	TDT
Kekuatan 1.									
Kelemahan 1.									
Peluang 1.									
Ancaman 1.									
Jumlah TDT									

Sumber: David, F (2006)

3.7 Rancangan Implementasi Strategi

Pada bagian ini dilakukan penentuan jangka panjang, tujuan tahunan, dan pembentukan klaster bisnis outlet untuk menentukan strategi yang tepat pada setiap klaster. Pembentukan klaster dilakukan dengan Kluster *K-Means*.

Secara umum algoritma dasar dari Kluster K-Means adalah sebagai berikut :

1. Menentukan jumlah klaster, dimana pembagian klaster didapat dari kuadran BCG yaitu sebanyak 4 klaster.
2. Mengalokasikan data ke dalam cluster secara random
3. Menghitung centroid/rata-rata dari data yang ada di masing-masing cluster
4. Mengalokasikan masing-masing data ke centroid/rata-rata terdekat

3.8 Analisis Data

Pada bagian ini akan dijelaskan mengenai hasil dari analisis strategi yang dilakukan. Analisis yang dilakukan adalah analisis terhadap kondisi internal dan eksternal perusahaan kemudian merumuskan strategi alternatif.

3.9 Kesimpulan dan Saran

Tahapan yang terakhir dilakukan yaitu penarikan kesimpulan dimana pada tahap ini merupakan jawaban dari tujuan dari penelitian ini dilakukan dan berdasarkan hasil analisis dari pengerjaan yang telah dilakukan. Selanjutnya, diberikan saran atau rekomendasi yang diharapkan mengenai penelitian ini.

Halaman ini sengaja dikosongkan



BAB IV

PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA

Halaman ini sengaja dikosongkan

BAB 4

PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA

4.1 Gambaran Umum Perusahaan

Pada subbab ini akan dijelaskan mengenai sejarah singkat, struktur organisasi, dan proses bisnis UD Berkah Usaha Sucipto.

4.1.1 Sejarah Singkat

Pentol Buto merupakan nama dagang dari UD. Berkah Usaha Sucipto. Usaha ini didirikan pada tanggal 18 Januari 2016 dengan outlet pertamanya berada di Jl Arif Rahman Hakim 7, Gresik. Tempat produksi sendiri berada di Jl kampung baru 4, Purwodadi, Sidayu, Gresik. Kegiatan perusahaan ini adalah menjual olahan daging sapi dan ayam menjadi produk berupa pentol dengan berbagai variasi pentol. Ada pentol yang menjadi ciri khas pentol buto dengan isi cincangan daging, ada pentol isi keju mozarella, ada pentol isi jamur, dan ada pentol isi cabe.

Tiga bulan setelah membuka outlet pertama, Pentol Buto membuka outlet kedua di Jl Arif Rahman Hakim 19, Surabaya. Namun outlet pertama Surabaya ini sekarang telah dipindah ke Jl Mulyosari 27B Surabaya. Dari sinilah cikal bakal terbentuknya lima puluh outlet Pentol Buto yang tersebar di kota Gresik, Surabaya, Sidoarjo, dan Malang. Adapun alamat pada masing-masing outlet tersebut adalah:

Tabel 4.1 Alamat Outlet Pentol Buto

No	Nama	Alamat Outlet	Waktu berdiri
GRESIK			
1	Sekapuk	Jl Sekapuk 8, Ujung Pangkah, Gresik	2 Februari 2017
2	Sidayu	Jl Kanjeng Sepuh 6, Sidayu, Gresik	12 Desember 2016
3	Raci Tengah	Jl Raci Tengah 36, Sidayu, Gresik	1 Januari 2017
4	Bungah	Jl Raya Bungah 147, Bungah, Gresik	20 Januari 2017
5	Sembayat	Jl Sembayat 125, Manyar, Gresik	13 Desember 2016
6	PPS	Jl Pondok Permata Suci 108, Suci, Gresik	15 Desember 2016
7	Pongangan	Jl Banjarbaru 21, GKB, Gresik	25 Februari 2017
8	GKB	Jl Sumatera 25A, GKB, Gresik	20 Januari 2017
9	Giri	Jl Raya Sunan Giri 137, Kebomas, Gresik	20 Februari 2017
10	Smansagres	Jl Arif Rahman Hakim 7, Gresik	18 Januari 2016

No	Nama	Alamat Outlet	Waktu berdiri
SURABAYA			
11	Ngagelrejo	Jl Ngagelrejo Utara 35, Surabaya	2 November 2016
12	Nginden Semolo	Jl Nginden Semolo 2, Surabaya	3 November 2016
13	Rungkut	Teras Indomaret Rungkut Industri Kidul	3 Desember 2016
14	Ketintang	Jl Raya Ketintang 93, Surabaya	5 Oktober 2016
15	Kebonsari	Teras Alfamart Kebonsari Tengah	31 Desember 2016
16	Manyar Tegal	Jl Manyar Tegal 47, Surabaya	16 Desember 2016
17	Karangmenjangan	Jl Karangmenjangan 161, Surabaya	14 November 2016
18	Dukuh Menanggal	Jl Dukuh Menanggal 37, Surabaya	2 Agustus 2016
19	Siwalankerto	Jl Siwalankerto 107, Surabaya	2 Februari 2017
20	Mastrip	Teras Indomaret Raya Mastrip 49	5 Februari 2017
21	Sukomanunggal	Teras Indomaret Sukomnunggal	29 November 2016
22	Banyuurip	Teras Alfamidi Banyuurip	12 Januari 2017
23	Manukan	Teras Indomaret Manukan Lor	13 November 2016
24	Dukuh Kupang	Teras Indomaret Dukuh Kupang Timur	12 Januari 2017
25	Demak gundih	Teras Alfamidi Demak Gundih	2 Januari 2017
26	Perak Timur	Teras Indomaret Perak Timur	4 Januari 2017
27	CITO	Foodcourt CITO Mall	23 Februari 2017
28	ITC	Foodcourt ITC Mall	25 Oktober 2017
29	Mulyosari	Jl Raya Mulyosari 27B, Surabaya	7 Desember 2017
SIDOARJO			
30	Sekardangan	Jl Dahlia 4, Sekardangan, Sidoarjo	23 Desember 2016
31	Sidokerto	Jl Randu Asri 9, Sidokerto, Sidoarjo	16 November 2016
32	Sepanjang	Jl Raya Wonocolo 53, Sepanjang, Sidoarjo	24 Februari 2017
33	Sidokare	Jl Kutuk 100, Kapasan, Sidokare, Sidoarjo	13 Oktober 2017
34	Krian	Teras Alfamidi Krian, Sidoarjo	19 Januari 2017
35	Waru	Jl Raya Wadung Asri 17, Waru, Sidoarjo	29 Februari 2017
36	Suncity	Suncity Mall, Sidoarjo	31 Oktober 2016
MALANG			
37	Sigura-gura	Jl Sigura-gura Barat 9, Malang	27 Januari 2017
38	Dinoyo	Jl MT. Haryono 116, Malang	28 Januari 2017
39	Depan UB	Jl MT. Haryono 2, Malang	14 Oktober 2016
40	Mertojoyo	Jl Mertojoyo Selatan 12B, Malang	11 Agustus 2016
41	Sawojajar	Jl Danau Bratan Raya 25, Sawojajar, Malang	18 November 2017
42	Depan UIN	Jl Gajayana 50, Malang	19 November 2017
43	Tlogomas	Teras Indomaret Tlogomas Barat	15 September 2017
44	Dewandaru	Jl Dewandaru 1, Malang	18 September 2017
45	Depan UM	Jl Terusan Surabaya 30, Malang	22 Oktober 2017
46	Simpang Wilis	Teras Indomaret Simpang Wilis Indah	8 Februari 2017
47	Bandulan	Jl Raya Bandulan 182, Sukun, Malang	12 Januari 2017
48	Tirtojoyo	Jl Tirtojoyo 30, Malang	13 Februari 2017
49	Saxophone	Jl Saxophone 36, Malang	9 Oktober 2016
50	RS Tentara	Jl Sudanco Supriadi 22, Malang	19 Desember 2016

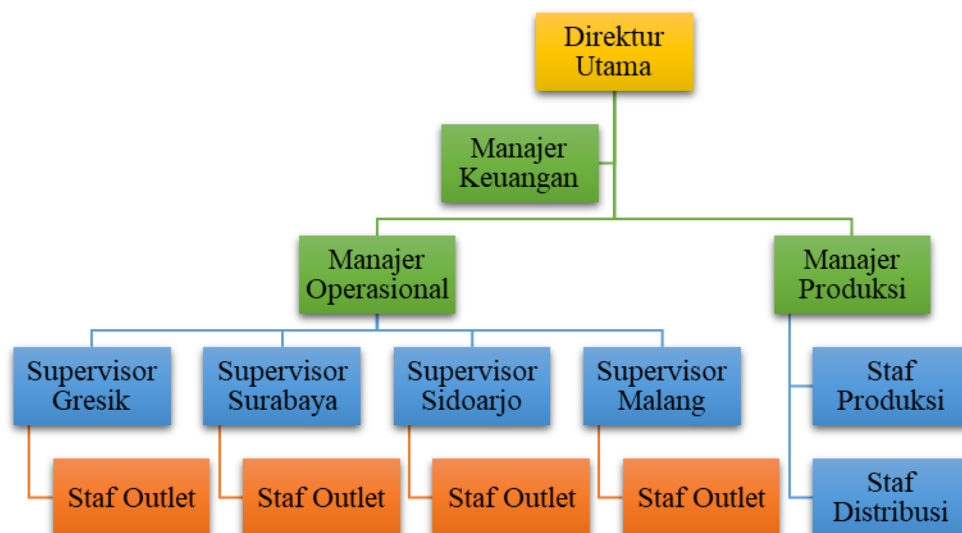
Sumber: Dokumentasi Perusahaan (2017)

4.1.2 Struktur Organisasi

Dalam menjalankan kegiatan usaha Pentol Buto, perusahaan ini mempunyai struktur organisasi yang dikepalai oleh Direktur Utama sekaligus

owner dari Pentol Buto. Direktur Utama bertugas untuk memimpin jalannya perusahaan akan dibawa kemana sesuai dengan visi dan misi perusahaan serta menentukan strategi yang akan diterapkan perusahaan. Tugas Direktur Utama dibantu oleh tiga manajer yang dibawahinya, yaitu manajer keuangan, manajer produksi, dan manajer operasional. Manajer produksi dan manajer operasional bertanggungjawab kepada manajer keuangan.

Manajer keuangan mengatur sistem keluar masuknya keuangan perusahaan. Manajer produksi mengatur pengelolaan staf produksi dan staf distribusi, serta melakukan perencanaan dan pengendalian produksi. Staf produksi bertugas melakukan pengolahan bahan baku hingga menjadi produk berupa pentol. Dan staf distribusi bertugas mengirim pentol beku dari tempat produksi ke kantor cabang tiap kota. Sedangkan manajer operasional membawahi supervisor di tiap kota. Tugasnya untuk melakukan kontrol, pengawasan, dan evaluasi terhadap permasalahan teknis di outlet. Sementara itu, supervisor bertugas mengelola staf outlet dan mengatur stok inventori di masing-masing kota. Staf outlet bertugas menyajikan produk di outlet kepada konsumen. Berikut adalah bagan sistem organisasi Pentol Buto.



Gambar 4.1 Struktur Organisasi Perusahaan
Sumber: Data Perusahaan (2017)

Berikut ini data jumlah tenaga kerja dari tahun 2016 hingga 2017.

Tabel 4.2 Data Jumlah Tenaga Kerja

No.	Jabatan	Tahun 2016	Tahun 2017
1	Direktur Utama	1	1
2	Manajer Keuangan	1	1
3	Manajer Operasional	1	1
4	Manajer Produksi	1	1
5	Supervisor	2	4
6	Staf produksi	5	10
7	Staf distribusi	2	4
8	Staf outlet	20	50

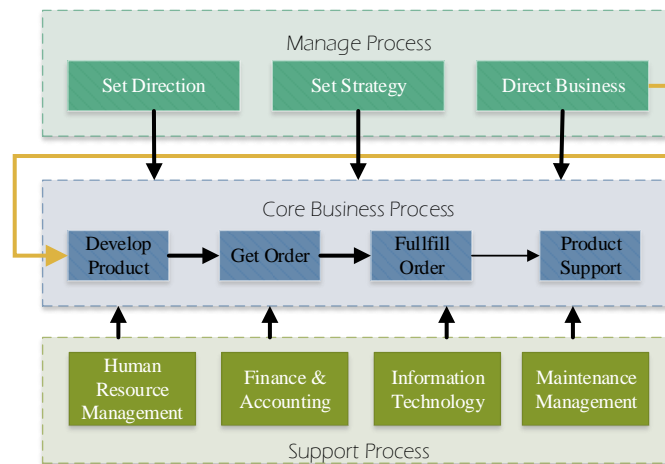
Sumber: Data Perusahaan (2017)

4.1.3 Proses Bisnis CIMOSA

Pengidentifikasian dan penetapan level dari elemen organisasi outlet Pentol Buto dilakukan karena di dalam metode *Integrated Performance Measurement System* (IPMS), sebuah sistem dimodelkan atas empat level organisasi yang terdiri dari *business level*, *business unit management*, *process management*, *activities*. Level organisasi di UD. Berkah Usaha Sucipto adalah sebagai berikut :

1. *Business level* : UD. Berkah Usaha Sucipto
2. *Business unit management* : Outlet Pentol Buto
3. *Process management* : Penjualan produk pentol
4. *Activities* : produksi, *warehousing*, dan pemasaran.

Identifikasi dan penetapan level dari elemen organisasi Outlet Pentol Buto merujuk pada wawancara dengan owner. Untuk mendapatkan informasi mengenai proses bisnis yang terjadi pada organisasi dalam hal ini adalah UD. Berkah Usaha Sucipto menggunakan CIMOSA untuk memetakan terlebih dahulu proses bisnis yang terjadi.



Gambar 4.2 Pemetaan Proses Bisnis CIMOSA

Seperti yang terlihat pada Gambar 4.2 pemetaan proses bisnis dengan menggunakan CIMOSA, terdapat 3 proses bisnis dan sub proses bisnisnya. Kemudian dilakukan identifikasi terhadap kegiatan-kegiatan dari masing-masing sub proses.

Tabel 4.3 Identifikasi Aktivitas dan Proses Bisnis Eksisting UD. Berkah Usaha Sucipto

Proses Bisnis	Sub Proses Bisnis	Aktivitas
<i>Manage Process</i>	<i>Set Strategy, Strategy, Direct Business</i>	Menetapkan SOP
		Menjalin kerja sama dengan <i>stakeholder</i>
<i>Core Process</i>	<i>Get Order</i>	Penjualan pentol di outlet dan acara
		Penjualan pentol beku via <i>online</i>
		Pewaralaba oleh mitra
		<i>Repeat order</i> pentol dari mitra
	<i>Develop Product</i>	Melakukan observasi lokasi outlet potensial
		Melakukan pengembangan variasi menu
	<i>Fullfill Order</i>	Melakukan produksi pentol
	<i>Support Product</i>	Mengelola <i>warehouse</i> pentol di tiap kota
<i>Support Process</i>	<i>Human Resource</i>	Menyediakan desain paket kemitraan
		Melakukan training karyawan produksi
	<i>Finance</i>	Melakukan training karyawan outlet
		Melakukan pengendalian biaya produksi
		Melakukan pengendalian biaya <i>maintenance</i>
		Melakukan pengendalian biaya pemasaran
	<i>IT</i>	Melakukan pengendalian biaya karyawan
		Melakukan promosi media social
	<i>Maintenance</i>	Melakukan perawatan mesin/outlet

4.2 Perumusan Visi dan Misi Perusahaan

Sebagai usaha kecil menengah, Pentol Buto memiliki visi dan misi sebagai berikut:

1. Visi

Menjadi perusahaan pentol yang digemari masyarakat Indonesia dan meningkatkan inovasi untuk mendukung daya saing.

2. Misi

1. Melayani setiap pelanggan / pembeli dengan senang hati
2. Menjaga cita rasa makanan yang disukai oleh konsumen
3. Meningkatkan inovasi untuk menghasilkan nilai tambah produk
4. Meningkatkan kualitas kerja karyawan
5. Menjaga kerjasama antar perusahaan / usaha dagang yang lain
6. Menjaga kebersihan tempat maupun proses pembuatan

3. Motto

“THE MIRACLE OF TASTE Terbukti Bikin Nagih”

4.3 Analisis Lingkungan Eksternal

Analisis lingkungan eksternal dilakukan untuk mengetahui lingkungan eksternal yang mencakup lingkungan sosial dan lingkungan industri. Lingkungan sosial menyangkut aspek politik, ekonomi, sosial dan teknologi. Sedangkan lingkungan industri digunakan model *five forces Porter*.

4.3.1 Lingkungan Sosial (Analisis PEST)

Produk makanan mempunyai keterkaitan erat dengan faktor-faktor politik, ekonomi, sosial dan teknologi sehingga jika terdapat faktor yang tidak terpenuhi maka berakibat pada daya saing yang lemah.

1. Faktor Politik

Kepastian hukum yang tertuang pada undang-undang maupun peraturan daerah membuat perusahaan harus dapat menyesuaikan agar kelangsungan usaha dapat terjaga. Kebijakan meliputi aturan perpajakan dan tata ruang wilayah dimana lokasi usaha berada. Aturan tata ruang mengacu pada Peraturan Daerah No.8 tahun 2011 tentang tata ruang wilayah. Kawasan

industri kecil adalah kawasan industri dengan skala produksi kecil dan bersifat padat karya.

- a. Penggunaan lahan pada kawasan industri terdiri dari penggunaan kavling industri, jalan dan saluran, Ruang Terbuka Hijau dan fasilitas penunjang
- b. Boleh berada di kawasan pertanian namun dengan syarat tidak boleh produktivitas lahan pertanian
- c. Pengembangan permukiman diperbolehkan secara terbatas hanya untuk mengakomodasi kebutuhan hunian pekerja dari sektor industri.
- d. Pengembangan perdagangan dan jasa diperbolehkan secara terbatas.

Ketentuan yang diubah menyangkut subjek pemungut pajak dan besarnya pungutan pajak. Jika saat ini UMKM dikenakan pajak final 1 persen dari omzet per tahun, akan diturunkan menjadi 0,25 persen dari omzetnya. Rencana ini akan tertuang dalam revisi Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 46 Tahun 2013 tentang Pajak penghasilan dari usaha yang diterima atau diperoleh wajib pajak dengan peredaran bruto tertentu. Sesuai PP 46/2013 pajak UMKM bersifat final sebesar 1 persen dan berlaku bagi UMKM dengan omzet maksimal Rp 4,8 miliar dalam setahun. Selain itu, kebijakan baru tentang pajak tertuang pada Peraturan Direktur Jenderal Pajak Nomor PER-23/PJ/2017 tentang Tata Cara Penyampaian Surat Pemberitahuan Masa Pajak Penghasilan Final Pengungkapan Harta Bersih.

2. Faktor Ekonomi

Indikator ekonomi di Indonesia menunjukkan kondisi yang baik, dimana inflasi dibawah 10% sehingga diharapkan daya beli masyarakat tidak melemah.

Tabel 4.4 Tingkat Inflasi Gabungan pada Tahun 2017

Nopember	Oktober	September	Agustus	Juli	Juni	Mei	April	Maret	Februari	Januari
3.30%	3.58%	3.72%	3.82%	3.88%	4.37%	4.33%	4.17%	3.61%	3.83%	3.49%

(Sumber : Bank Indonesia, 2017)

Indikator ekonomi di Indonesia menunjukkan kondisi yang baik, dimana inflasi dibawah 10% sehingga diharapkan daya beli masyarakat tidak melemah.

Selain itu, tingkat upah (UMR) sebagian besar tidak mempengaruhi namun 26,7% cenderung berpengaruh buruk terhadap omzet penjualan (Yunanto, 2015). Besaran UMR ditentukan berdasarkan kebijakan Pemerintah baik provinsi maupun daerah.

3. Faktor Sosial

Kebijakan pemerintah menyangkut ketenaga-kerjaan sejauh ini mendukung untuk tumbuhnya perusahaan, sehingga pengelolaan tenaga kerja menjadi lebih mudah. Namun karena biaya hidup dan kesehatan yang semakin mahal, perusahaan harus bisa menyikapi hal ini supaya tidak terjebak dengan masalah ketenaga-kerjaan. Premanisme berkedok organisasi kemasyarakatan juga kian merajalela memeras, melakukan pungutan liar dan meminta uang keamanan terutama kepada pemilik usaha mikro, kecil dan menengah (UMKM). Bila dibiarkan berlarut-larut, maka berbagai pungutan liar tersebut merusak gairah dunia usaha khususnya UMKM dan menyebabkan biaya produksi dan distribusi barang dan jasa menjadi tinggi.

4. Faktor Teknologi

Dalam hal proses produksi juga harus dilakukan efisiensi dengan memanfaatkan perkembangan teknologi sehingga perusahaan dapat memperluas pangsa pasar serta konsumen dapat mengenal produk Pentol Buto lebih baik.

Dari analisis diatas terlihat bahwa kondisi makro menunjukkan lingkungan yang kondusif secara keseluruhan sehingga diharapkan di tahun mendatang perusahaan akan mengalami pertumbuhan.

4.3.2 Pembuatan Model *Five Forces* Porter

Ada lima hal yang akan dianalisis dalam model *five forces* Porter, yaitu analisis pendatang baru, analisis produk pengganti, analisis kekuatan tawar menawar pembeli, analisis kekuatan tawar menawar pemasok, dan analisis persaingan antar kompetitor. Berikut adalah parameter yang diterapkan pada model *five forces* porter.

1. Parameter Ancaman Pendatang Baru

Kebutuhan modal untuk pendirian perusahaan dagang ini besar sehingga untuk mencapai skala ekonomis di dalam bisnis pengolahan makanan ini membutuhkan nilai BEP yang cukup tinggi. Selain itu, sulit untuk menyaingi Pentol Buto karena mempunyai konsumen yang loyal. Identifikasi merek Pentol Buto memiliki *brand image* yang cukup dikenal di masyarakat.

2. Persaingan Antar Kompetitor

Penilaian komparatif dilakukan salah satunya dengan melihat penilaian potensi pembelian. Klasifikasi faktor-faktor dari yang sangat baik (*Excellent*) ke yang buruk (*Poor*) ditentukan oleh *marketing intelligence*, termasuk studi tentang persepsi pembeli saat ini dan pembeli potensial, serta pemasok dan distributor.

Tabel 4.5 Perbandingan Penilaian Kompetitor

Faktor Pembelian	Pentol Buto	Pentol X
Produk		
Desain produk	3	4
Kualitas produk	3	4
Performansi produk	2	4
Promosi dan harga		
Iklan/ promosi penjualan	2	3
Reputasi	3	4
Referensi produk	3	4
Harga	3	4
Penjualan dan distribusi		
Pengetahuan/pengalaman pembelian	2	4
Cakupan geografis	3	2

Keterangan:

Poor = 1

Fair = 2

Good = 3

Excellent = 4

3. Ancaman Produk Pengganti

Produk jajanan makanan sangat bervariasi. Produk jajanan populer pengganti pentol diantaranya seblak, cireng, es krim goreng, pancake durian dan lain sebagainya. Selain itu, produk jajanan ini juga tidak termasuk makanan pokok

yang dikonsumsi sehari-hari. Walaupun demikian, konsumsi pentol masih banyak peminatnya dengan harga yang ditawarkan relatif terjangkau.

4. Kekuatan Tawar Menawar Pembeli

Jumlah pasar untuk konsumen pentol tidak dibatasi oleh usia maupun pekerjaan, sehingga jumlahnya sangat besar. Produk yang dihasilkan juga menyangkut harga, kualitas dan rasa. Sehingga apabila konsumen merasa tidak puas, kekuatan pembeli menjadi sangat besar dalam menentukan produk mana yang ia pilih dan tidak ragu untuk berpindah apabila tidak puas terhadap konsumsi pentol.

5. Kekuatan Tawar Menawar Pemasok

Industri pemasok hanya didominasi sedikit perusahaan dalam hal ini adalah pemasok daging. Produk pemasok merupakan bahan baku utama pada produksi. Harga bahan baku dapat mengalami kenaikan maupun penurunan tergantung jumlah pasokan yang tersedia. Pada musim tertentu, daging mengalami *over demand* sehingga harga bahan baku produk mengalami kenaikan. Bagi pemasok, Pentol Buto merupakan pelanggan yang penting.

Tabel 4.6 Identifikasi Lingkungan Eksternal

Faktor Eksternal			
No.		Kriteria	Bobot
Peluang			
1	O	UU Pengembangan Usaha UMKM	0.04
2	O	Tingkat Inflasi <10%	0.1
3	O	Perkembangan teknologi informasi	0.11
4	O	Pertumbuhan ekonomi Indonesia yg relatif terus meningkat	0.06
5	O	Penurunan pajak final UMKM	0.08
6	O	Bertambahnya jumlah penduduk yg suka jajan	0.1
Ancaman			
1	T	Kebijakan tata ruang bangunan	0.03
2	T	Produk pesaing eksisting/baru memiliki diferensiasi produk	0.05
3	T	Berkembangnya variasi makanan	0.1
4	T	Pungutan liar	0.03
5	T	Tingkat kualitas produk	0.1
6	T	Konsumen yang semakin kritis	0.1
7	T	Kenaikan harga bahan baku	0.1
Total Bobot			1

Berdasarkan Tabel 4.6 didapatkan tiga belas faktor dari analisis lingkungan eksternal. Pada evaluasi eksternal ini telah dilakukan survei kepada 30 responden karyawan internal UD Berkah Usaha Sucipto untuk mengetahui bobot dan *rating* dari faktor-faktor yang dianggap penting. Bobot untuk tiap faktor didapat dari prosentase pengaruh masing-masing faktor terhadap Pentol Buto. Total keseluruhan bobot faktor eksternal harus sama dengan 1.. Contoh perhitungan bobot sebagai berikut:

$$\text{Bobot} = \frac{\text{Nilai bobot pernyataan}}{\sum \text{nilai total bobot}}$$

Pernyataan (kode O1)

Kode	Responden																															
	R1	R2	R3	R4	R5	R6	R7	R8	R9	R10	R11	R12	R13	R14	R15	R16	R17	R18	R19	R20	R21	R22	R23	R24	R25	R26	R27	R28	R29	R30	Total	Bobot
O1	1	2	2	2	2	1	1	2	2	1	2	2	1	1	1	1	1	1	1	2	2	1	2	1	2	2	2	1	2	1	46	0.04
Total Bobot	38	40	39	36	37	40	36	38	39	36	38	37	38	37	35	38	35	36	35	40	38	35	36	37	37	37	35	34	38	35	1110	1

Nilai bobot total pernyataan kode O1 = 46

Nilai bobot total semua pernyataan = 1110

Maka bobot: $\frac{46}{1110} = 0.04$

Sedangkan hasil survei selengkapnya dapat dilihat pada Lampiran 2.

4.4 Analisis Lingkungan Internal

Analisis lingkungan internal perusahaan dilakukan dengan pendekatan bauran pemasaran 7P (*Price, Product, Place, Promotion, Process, Physical Evidence*) dan 4M (*Material, Method, Machine, Man Power*).

4.4.1 Pendekatan Bauran Pemasaran

Analisis bauran pemasaran 7P dilengkapi untuk mendapatkan faktor internal kekuatan maupun kelemahan perusahaan.

- *Product* (Produk)

Pentol Buto mempunyai varian menu yang standar, belum ada inovasi lain terkait produk berbahan dasar daging.

- *Price* (Harga)

Harga yang ditetapkan untuk varian produk terjangkau menjadi kekuatan perusahaan untuk menarik konsumen.

- *Place* (Tempat)

Jumlah outlet yang dimiliki mencapai 50 outlet. Saluran distribusi produk Pentol Buto terjangkau di beberapa wilayah yang ada di empat kota. Produk yang dihasilkan yang berbasis di Gresik kemudian didistribusikan ke setiap *warehouse* di masing-masing kota. Kemudian dari *warehouse*, produk Pentol Buto disalurkan ke beberapa outlet dalam satu wilayah kota.

- *Promotion* (Promosi)

Media promosi yang digunakan kurang dimanfaatkan untuk menarik konsumen khususnya penggunaan media sosial. Perlu adanya pengelolaan lebih intensif untuk menarik konsumen baru maupun konsumen yang loyal.

- *Process*

Proses pelayanan konsumen cepat dan konsumen dilayani dengan ramah. Namun, kendala kualitas produk rentan basi ketika proses pendistribusian material dari *warehouse* ke outlet dan sebaliknya.

- *Physical Evidence*

Desain outlet yang *eye catching* dengan pilihan warna merah dan kuning yang menyala membuat tampilan outlet mudah dikenali.

- *People*

Elemen dari “*people*” adalah wiraniaga outlet Pentol Buto, dan konsumen. Semua sikap dan tindakan karyawan, cara berpakaian karyawan dan penampilan karyawan memiliki pengaruh terhadap keberhasilan penyampaian produk. Mengenai performansi kompetensi (*knowledge, skill* dan *attitude*) dan motivasi yang dimiliki karyawan dinilai cukup mumpuni. Hal tersebut akan mendukung pencapaian misi dan visi perusahaan. Sehingga karyawan adalah elemen utama yang harus diperhatikan oleh perusahaan dalam rangka mengeksekusi strategi perusahaan.

4.4.2 Pendekatan 4M (*Man, Machine, Method, Material*)

Pendekatan 4M dalam diagram sebab-akibat ini dilakukan untuk melihat permasalahan terkait kualitas produk Pentol Buto yang didistribusikan ke setiap outlet.

1. *Man Power*

Pada penyebab terkait dengan *man power* bisa disebabkan oleh kemampuan tenaga kerja atau mandor dalam melaksanakan prosedur operasi maupun distribusi. Hal-hal terkait dengan motivasi, *skill*, kepemimpinan seorang mandor juga mempengaruhi karyawan dalam bekerja baik dari sisi produksi maupun pelayanan kepada pelanggan. Pentol Buto memiliki karyawan yang motivasi kerja yang tinggi serta dapat dipercaya dalam melaksanakan operasional produksi. Namun, dari segi distribusi, ketidaktahuan dalam penanganan prosedur pemindahan material, menyebabkan produk rentan basi.

2. *Machine*

Performansi peralatan produksi yang digunakan membuat produk yang dihasilkan sesuai dengan standar. Namun penggunaan peralatan pendukung dalam pemindahan produk ke outlet masih kurang efektif dan efisien, sehingga produk yang didistribusikan dari *warehouse* ke outlet dan sebaliknya rentan basi.

3. *Method*

Kesalahan pada metode terkait pada prosedur pemindahan material (*material handling*) pentol. Ketahanan produk pentol selama pendistribusian ke setiap outlet rentan basi selama berada di luar freezer ditambah lagi dengan paparan panas suhu luar ruangan.

4. *Material*

Permasalahan pada material ini kemungkinan berasal dari kualitas bahan baku yang digunakan dari pemasok bahan baku.

Tabel 4.7 Identifikasi Lingkungan Internal

Faktor Internal			
No.		Kriteria	Bobot
Kekuatan			
1	S	Harga produk terjangkau	0.07
2	S	Lokasi outlet tersebar di 50 tempat	0.1
3	S	Lokasi outlet strategis	0.1
4	S	Keramahan pramusaji outlet	0.1
5	S	Proses pelayanan cepat	0.1
6	S	Desain <i>outlet</i> yang menarik	0.06
7	S	Memiliki karyawan yang motivasi kerja tinggi	0.05
Kelemahan			
1	W	Pembayaran Gaji kurang dari UMR	0.05
2	W	Modal terbatas	0.1
3	W	Variasi produk standar	0.05
4	W	Kurangnya pengelolaan informasi lewat media sosial	0.1
5	W	Kualitas produk rentan saat pengiriman	0.08
6	W	Tidak tahu prosedur penanganan pemindahan material	0.03
7	W	Peralatan <i>material handling</i> kurang efektif	0.03
8	W	Pemilihan bahan baku kurang standar	0.03
Total Bobot			1.0

4.5 Pembuatan Matrik IFE dan EFE

Hasil dari identifikasi lingkungan eksternal dan lingkungan internal dirangkum dan dianalisis ke dalam matrik IFE (*Internal Factor Evaluation*) dan EFE (*External Factor Evaluation*). Faktor internal perusahaan didapat dari hasil wawancara dengan manajemen perusahaan dan faktor eksternal perusahaan didapat dari analisis PEST dan model *five forces porter*.

Tabel 4.8 Matrik EFE

Faktor Eksternal					
No.		Kriteria	Bobot	Peringkat	Nilai
Peluang					
1	O	UU Pengembangan Usaha UMKM	0.04	1	0.04
2	O	Tingkat Inflasi <10%	0.1	2	0.20
3	O	Perkembangan teknologi informasi	0.11	2	0.21
4	O	Pertumbuhan ekonomi Indonesia yg relatif terus meningkat	0.06	2	0.12
5	O	Penurunan pajak final UMKM	0.08	3	0.24
6	O	Bertambahnya jumlah penduduk yg suka jajan	0.1	4	0.41
Total Peluang					1.22
Ancaman					
1	T	Kebijakan tata ruang bangunan	0.03	2	0.06
2	T	Produk pesaing eksisting/baru memiliki diferensiasi produk	0.05	3	0.16
3	T	Berkembangnya variasi makanan	0.1	3	0.29
4	T	Pungutan liar	0.03	1	0.03
5	T	Tingkat kualitas produk	0.1	2	0.2
6	T	Konsumen yang semakin kritis	0.1	2	0.2
7	T	Kenaikan harga bahan baku	0.1	2	0.19
Total Ancaman					1.14
			1		2.36
Selisih Total Peluang - Total Ancaman					0.08

Pemberian peringkat dengan kondisi mulai dari peringkat 1 hingga peringkat 4. Peringkat menunjukkan bagaimana strategi perusahaan merespon kondisi peluang maupun ancaman. Dimana peringkat 4 = respon superior, 3 = respon diatas rata-rata, 2 = respon rata-rata, dan 1 = tidak responsif. Hasil dari analisis lingkungan eksternal menunjukkan total bobot di bawah 2.5 (total nilai bobot 2.36). Hal ini menunjukkan bahwa strategi perusahaan kurang merespon berbagai peluang dan ancaman yang ada.

Berdasarkan analisis internal perusahaan, didapatkan matrik IFE (*Internal Factor Evaluation*) yang ditunjukkan pada Tabel 4.9 sedangkan berikut adalah matrik IFE.

Tabel 4.9 Matrik IFE

Faktor Internal					
No.		Kriteria	Bobot	Peringkat	Nilai
Kekuatan					
1	S	Harga produk terjangkau	0.07	3	0.20
2	S	Lokasi outlet tersebar di 50 tempat	0.1	4	0.37
3	S	Lokasi outlet strategis	0.1	4	0.37
4	S	Keramahan pramusaji outlet	0.1	4	0.37
5	S	Proses pelayanan cepat	0.1	3	0.28
6	S	Desain <i>outlet</i> yang menarik	0.06	3	0.19
7	S	Memiliki karyawan yang motivasi kerja tinggi	0.05	3	0.14
Total Kekuatan					1.92
Kelemahan					
1	W	Pembayaran Gaji kurang dari UMR	0.05	2	0.10
2	W	Modal terbatas	0.1	2	0.17
3	W	Variasi produk standar	0.05	1	0.05
4	W	Kurangnya pengelolaan informasi lewat media sosial	0.1	1	0.09
5	W	Kualitas produk rentan saat pengiriman	0.08	1	0.08
6	W	Tidak tahu prosedur penanganan pemindahan material	0.03	1	0.03
7	W	Peralatan <i>material handling</i> kurang efektif	0.03	1	0.03
8	W	Pemilihan bahan baku kurang standar	0.03	1	0.03
Total Kelemahan					0.49
Total Bobot			1.0	2.41	
Selisih Total Kekuatan - Total Kelemahan					1.43

Pemberian peringkat merepresentasikan kelemahan utama (peringkat = 1), kelemahan minor (peringkat = 2), kekuatan minor (peringkat = 3), dan kekuatan utama (peringkat = 4). Berdasarkan perhitungan bobot nilai faktor IFE nilainya di bawah 2.5 (total nilai bobot 2.41). Nilai tersebut berarti perusahaan memiliki posisi internal yang belum cukup kuat.

4.6 Uji Validitas Faktor

Untuk memastikan keabsahan faktor-faktor yang telah dikembangkan pada analisis eksternal dan eksternal perusahaan, dilakukan survei untuk menentukan

bobot dan peringkat dari kesemua faktor tersebut. Uji Kuisioner sebanyak 30 responden dengan signifikansi 5%, nilai $df = n - 2 =$, $df = 28$, didapatkan angka r -tabel = 0,361.. Suatu item dinyatakan valid jika koefisien validitasnya lebih dari atau sama dengan 0,361. Perhitungan menggunakan *Microsoft Excel* dengan perhitungan sebagai berikut.

$$Correlation(X, Y) = \frac{\sum (x - \bar{x})(y - \bar{y})}{\sqrt{\sum (x - \bar{x})^2 \sum (y - \bar{y})^2}}$$

Keterangan :

x = nilai total tiap pernyataan oleh tiap responden

\bar{x} = nilai rata-rata total tiap pernyataan oleh tiap responden

y = nilai total semua pernyataan oleh semua responden

\bar{y} = nilai rata-rata total semua pernyataan oleh semua responden

Contoh perhitungan:

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U	V	W	X	Y	Z	AA	AB	AC	AD	AE	AF
1	Kode	Responden																														
2		R1	R2	R3	R4	R5	R6	R7	R8	R9	R10	R11	R12	R13	R14	R15	R16	R17	R18	R19	R20	R21	R22	R23	R24	R25	R26	R27	R28	R29	R30	Total
3	O1	1	2	2	2	2	2	1	2	2	1	2	2	1	1	1	1	1	1	2	2	1	2	2	1	2	2	2	1	2	1	46
4	Total Faktor Eksternal	38	40	39	36	37	40	36	38	39	36	38	37	38	37	35	38	35	36	35	40	38	35	36	37	37	35	34	38	35	1110	

Jumlah responden = 30

Kode Pertanyaan = O1

Perhitungan =CORREL(B3:AE3,B4:AE4)

Didapatkan hasil korelasi = 0.389

Uji validitas dilakukan dua kali untuk mengetahui validitas *item* berdasarkan bobot dan *rating*. Perhitungan validitas selengkapnya dapat dilihat pada Lampiran 3 untuk validitas bobot, sedangkan validitas *rating* pada Lampiran 4.

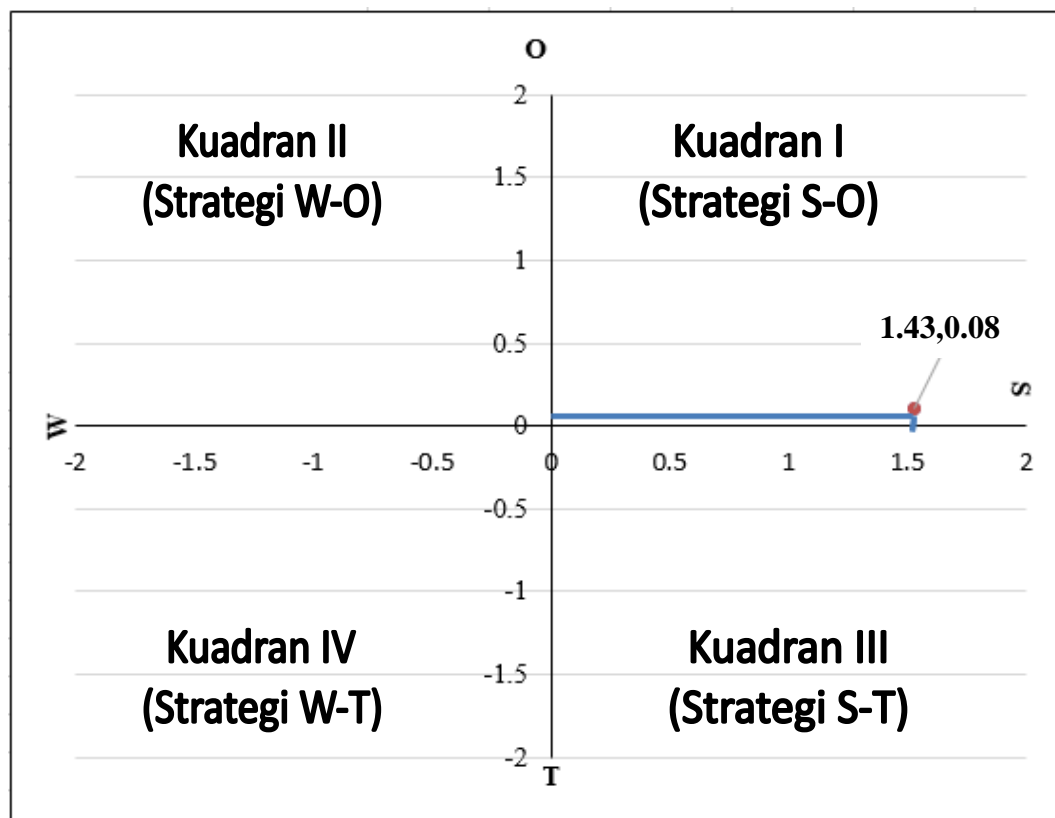
Tabel 4.10 Validitas Matrik Eksternal - Internal

Korelasi antara	Nilai Korelasi Bobot	Nilai Korelasi Rating	r tabel	Keterangan	Kesimpulan
O1 dengan faktor eksternal lainnya	0.532	0.617	0.361	r positif, r hitung . R table	valid
O2 dengan faktor eksternal lainnya	0.371	0.538	0.361	r positif, r hitung . R table	valid
O3 dengan faktor eksternal lainnya	0.375	0.395	0.361	r positif, r hitung . R table	valid
O4 dengan faktor eksternal lainnya	0.466	0.363	0.361	r positif, r hitung . R table	valid
O5 dengan faktor eksternal lainnya	0.651	0.86	0.361	r positif, r hitung . R table	valid
O6 dengan faktor eksternal lainnya	0.411	0.535	0.361	r positif, r hitung . R table	valid
T1 dengan faktor eksternal lainnya	0.408	0.573	0.361	r positif, r hitung . R tabel	valid
T2 dengan faktor eksternal lainnya	0.447	0.433	0.361	r positif, r hitung . R tabel	valid
T3 dengan faktor eksternal lainnya	0.381	0.535	0.361	r positif, r hitung . R tabel	valid
T4 dengan faktor eksternal lainnya	0.421	0.658	0.361	r positif, r hitung . R tabel	valid
T5 dengan faktor eksternal lainnya	0.377	0.433	0.361	r positif, r hitung . R tabel	valid
T6 dengan faktor eksternal lainnya	0.377	0.655	0.361	r positif, r hitung . R tabel	valid
T7 dengan faktor eksternal lainnya	0.365	0.658	0.361	r positif, r hitung . R tabel	valid
S1 dengan faktor internal lainnya	0.451	0.86	0.361	r positif, r hitung . R tabel	valid
S2 dengan faktor internal lainnya	0.383	0.499	0.361	r positif, r hitung . R tabel	valid
S3 dengan faktor internal lainnya	0.528	0.535	0.361	r positif, r hitung . R tabel	valid
S4 dengan faktor internal lainnya	0.419	0.419	0.361	r positif, r hitung . R tabel	valid
S5 dengan faktor internal lainnya	0.532	0.573	0.361	r positif, r hitung . R tabel	valid
S6 dengan faktor internal lainnya	0.378	0.655	0.361	r positif, r hitung . R tabel	valid
S7 dengan faktor internal lainnya	0.528	0.386	0.361	r positif, r hitung . R tabel	valid
W1 dengan faktor internal lainnya	0.419	0.433	0.361	r positif, r hitung . R tabel	valid
W2 dengan faktor internal lainnya	0.458	0.49	0.361	r positif, r hitung . R tabel	valid
W3 dengan faktor internal lainnya	0.476	0.607	0.361	r positif, r hitung . R tabel	valid
W4 dengan faktor internal lainnya	0.532	0.555	0.361	r positif, r hitung . R tabel	valid
W5 dengan faktor internal lainnya	0.451	0.432	0.361	r positif, r hitung . R tabel	valid
W6 dengan faktor internal lainnya	0.506	0.607	0.361	r positif, r hitung . R tabel	valid
W7 dengan faktor internal lainnya	0.419	0.49	0.361	r positif, r hitung . R tabel	valid
W8 dengan faktor internal lainnya	0.451	0.443	0.361	r positif, r hitung . R tabel	valid

Berdasarkan hasil perhitungan yang ditunjukkan pada Tabel 4.10, seluruh *item* yang digunakan valid sehingga dapat digunakan untuk tahapan selanjutnya.

4.7 Pembuatan Matrik SWOT

Analisis matrik SWOT dilihat dari keseluruhan unit bisnis. Proses penetapan faktor internal dan eksternal yang dilakukan pada sub bab 4.6. Grafik posisi perusahaan ditunjukkan pada Gambar 4.



Gambar 4.3 Grafik SWOT Pentol Buto

Pada matrik SWOT terdapat strategi yang dibagi menjadi 4 (empat) macam, yaitu:

1. Strategi SO (*Strengths–Opportunities*) : Memanfaatkan kekuatan internal perusahaan untuk menarik keuntungan dari peluang eksternal.
2. Strategi WO (*Weaknesses–Opportunities*) : Memperbaiki kelemahan internal dengan cara mengambil keuntungan dari peluang eksternal.
3. Strategi ST (*Strengths–Threats*) : Menggunakan kekuatan sebuah perusahaan untuk menghindari atau mengurangi dampak ancaman eksternal.
4. Strategi WT (*Weaknesses–Threats*) : Merupakan taktik defensif yang diarahkan untuk mengurangi kelemahan internal untuk menghindari ancaman eksternal

Dari hasil identifikasi, maka pada grafik SWOT didapatkan posisi Pentol Buto berada pada posisi kuadran I (*Strengths–Opportunity*). Seperti yang sudah dijelaskan pada bab 2.9, terdapat pilihan strategi yang bisa diterapkan pada perusahaan, yaitu:

- 1) *Backward, Forward, Horizontal Integration*
- 2) *Market Penetration*
- 3) *Market Development*
- 4) *Product Development*
- 5) *Diversification (related and unrelated)*

Berikut adalah strategi SO pada Pentol Buto

Tabel 4.11 Strategi SO

<i>SO Strategies</i>		<i>Type of Strategy</i>
1.	Memanfaatkan lokasi yang strategis untuk menarik pelanggan (S2, S3,O6)	<i>market development</i>
2.	Memberikan <i>reward</i> kepada karyawan sesuai dengan <i>grading</i> perolehan omset (S4,S5,S7,O2,O4)	<i>market penetration</i>
3.	Membentuk Klaster Bisnis Outlet (S6,O1)	<i>forward integration</i>
4.	Mengembangkan sistem informasi tentang manajemen pengetahuan pelanggan (S2,O3,O4,O6)	<i>product development</i>

Matrik SWOT dapat dilihat pada Lampiran 5. Perumusan strategi lain mencakup Strategi ST, Strategi WO dan Strategi WT.

4.8 Pemilihan Strategi dengan Metode QSPM

Terdapat 4 macam strategi alternatif yang akan dianalisis pada tahap selanjutnya. Strategi tersebut adalah sebagai berikut:

- 1) *Market development*: Memanfaatkan lokasi yang strategis untuk menarik pelanggan.
- 2) *Market penetration*: Memberikan *reward* kepada karyawan sesuai dengan *grading* perolehan omset.
- 3) *Forward integration*: Membentuk klaster bisnis outlet
- 4) *Product development*: Mengembangkan sistem informasi tentang manajemen pengetahuan pelanggan.

Penilaian berdasarkan seberapa daya tarik strategi pada masing-masing faktor memungkinkan perusahaan untuk memanfaatkan kekuatan, memperbaiki kelemahan, memanfaatkan peluang, atau menghindari ancaman. Penilaian dilakukan baris demi baris dalam pengembangan sebuah QSPM. Tanda hubung

digunakan untuk menunjukkan bahwa faktor kunci tidak mempengaruhi pilihan yang dibuat. Jika satu strategi menerima tanda hubung, maka semua strategi harus menerima tanda hubung di baris tertentu. Nilai Rentang untuk daya tarik (*attractiveness score*) adalah skor 1 = tidak menarik, 2 = agak menarik, 3 = cukup menarik, dan 4 = sangat menarik.

Tabel 4.12 QSPM Pentol Buto

			<i>Alternatif Strategi</i>							
			1		2		3		4	
<i>Faktor</i>	<i>Bobot</i>		<i>AS</i>	<i>TAS</i>	<i>AS</i>	<i>TAS</i>	<i>AS</i>	<i>TAS</i>	<i>AS</i>	<i>TAS</i>
<i>Peluang</i>										
1	UU Pengembangan Usaha UMKM	0.04	3	0.12	1	0.04	4	0.17	2	0.08
2	Tingkat Inflasi <10%	0.10	2	0.08	1	0.04	3	0.12	4	0.17
3	Perkembangan teknologi informasi	0.11	1	0.04	2	0.08	3	0.12	4	0.17
4	Pertumbuhan ekonomi Indonesia yg relatif terus meningkat	0.06	3	0.12	3	0.12	3	0.12	4	0.17
5	Penurunan pajak final UMKM	0.08	-		-		-		-	
6	Bertambahnya jumlah penduduk yg suka jajan	0.10	3	0.12	2	0.08	3	0.12	4	0.17
<i>Ancaman</i>										
7	Kebijakan tata ruang bangunan	0.03	-		-		-		-	
8	Produk pesaing eksisting/baru memiliki diferensiasi produk	0.05	-		-		-		-	
9	Berkembangnya variasi makanan	0.10	1	0.04	4	0.17	2	0.08	3	0.12
10	Pungutan liar	0.03	1	0.04	1	0.04	3	0.12	4	0.17
11	Tingkat kualitas produk	0.10	1	0.04	2	0.08	2	0.08	4	0.17
12	Konsumen yang semakin kritis	0.10	-		-		-		-	
13	Kenaikan harga bahan baku	0.10	1	0.04	2	0.08	3	0.12	3	0.12
1										
<i>Kekuatan</i>										
1	Harga produk terjangkau	0.07	3	0.12	2	0.08	1	0.04	4	0.17
2	Lokasi outlet tersebar di 50 tempat	0.1	2	0.08	1	0.04	3	0.12	4	0.17
3	Lokasi outlet strategis	0.1	2	0.08	1	0.04	3	0.12	4	0.17
4	Keramahan pramusaji outlet	0.1	-		-		-		-	
5	Proses pelayanan cepat	0.1	-		-		-		-	

			Alternatif Strategi							
			1		2		3		4	
	Faktor	Bobot	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
6	Desain outlet yang menarik	0.06	-		-		-		-	
7	Memiliki karyawan yang motivasi kerja tinggi	0.05	-		-		-		-	
Kelemahan										
8	Pembayaran Gaji kurang dari UMR	0.05	3	0.12	2	0.08	1	0.04	4	0.17
9	Modal terbatas	0.1	3	0.12	2	0.08	1	0.04	4	0.17
10	Variasi produk standar	0.05	1	0.04	2	0.08	3	0.12	4	0.17
11	Kurangnya pengelolaan informasi lewat media sosial	0.1	3	0.12	2	0.08	1	0.04	4	0.17
12	Kualitas produk rentan saat pengiriman	0.08	-		-		-		-	
13	Tidak tahu prosedur penanganan pemindahan material	0.03	-		-		-		-	
14	Peralatan material handling kurang efektif	0.03	-		-		-		-	
15	Pemilihan bahan baku kurang standar	0.03	-		-		-		-	
Total		1	1.37		1.24		1.62		2.49	

Berdasarkan pemilihan strategi dengan matrik QSPM perbandingan 4 (empat) strategi yang ada, didapatkan bahwa poin daya tarik tertinggi terdapat pada strategi keempat yaitu strategi pengembangan sistem informasi tentang manajemen pengetahuan pelanggan. Selain itu, pada strategi ketiga menempati poin daya tarik tertinggi kedua dengan membentuk klaster bisnis outlet. Hal ini juga bisa menjadi salah satu alternatif strategi yang dapat diterapkan. Sedangkan validitas faktor dapat dilihat pada Lampiran 6.

4.9 Rancangan Implementasi Strategi

Bab ini membahas mengenai rancangan implementasi berdasarkan strategi yang telah dipilih.

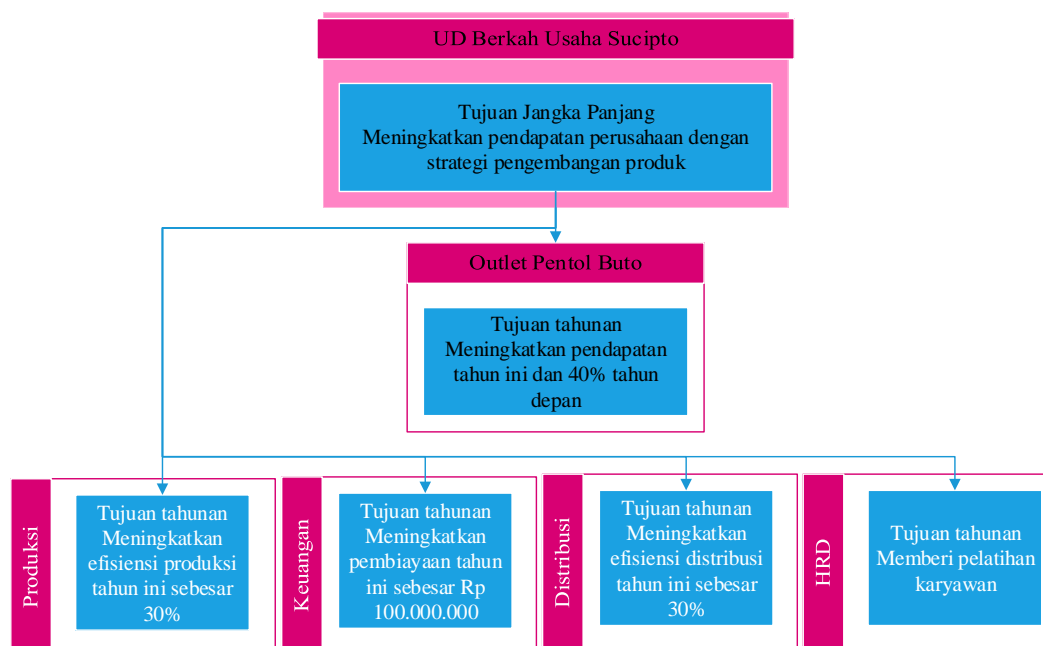
4.9.1 Tujuan Jangka Panjang

Tujuan jangka panjang dilihat dari strategi yang dipilih masih sesuai dengan visi dan misi dari UD Berkah Usaha Sucipto. Visi dan misi organisasi adalah sebagai berikut:

- Visi
Menjadi perusahaan pentol yang digemari masyarakat Indonesia dan meningkatkan inovasi untuk mendukung daya saing.
- Misi
 1. Melayani setiap pelanggan / pembeli dengan senang hati
 2. Menjaga cita rasa makanan yang disukai oleh konsumen
 3. Meningkatkan inovasi untuk menghasilkan nilai tambah produk
 4. Meningkatkan kualitas kerja karyawan
 5. Menjaga kerjasama antar perusahaan / usaha dagang yang lain
 6. Menjaga kebersihan tempat maupun proses pembuatan
- Motto
“THE MIRACLE OF TASTE Terbukti Bikin Nagih”

4.9.2 Tujuan Tahunan UD. Berkah Usaha Sucipto

Target jangka pendek yang harus dicapai organisasi untuk mencapai tujuan jangka panjangnya.



Gambar 4.3 Hirarki Tujuan UD Berkah Usaha Sucipto

Hirarki tujuan strategis yang ditunjukkan pada Gambar 4.4. Tujuan tahunan dibuat berdasarkan struktur organisasi UD Berkah Usaha Sucipto. Tujuan harus konsisten di seluruh tingkat hirarkis dan membentuk jaringan yang mendukung tujuan. Konsistensi horizontal dari tujuan sama pentingnya sebagai konsistensi vertikal tujuan. Misalnya, efisiensi untuk divisi produksi harus selaras dengan tujuan divisi pemasaran dalam hal penjualan Pentol Buto.

Tabel 4.12 Penjabaran Strategi Fungsional

Departemen	<i>Product Development</i>
HRD	Memberi pelatihan dan insentif kepada karyawan yang berprestasi
	Menilai kebutuhan staf dan biaya alternatif strategi
Keuangan	Menghitung <i>financial budget</i>
	Melaporkan <i>reward</i> dan pencapaian kinerja outlet
Pemasaran	Membuat iklan yang atraktif
	Melakukan riset pasar sesuai kebutuhan konsumen (CKM)
Produksi	Melakukan konsolidasi terhadap pemasok
	Melakukan efisiensi di setiap lini bisnis
Distribusi	Menerapkan standar ISO
	Modernisasi fasilitas dan peralatan distribusi

4.9.3 Pembentukan Klaster Bisnis Outlet

Berdasarkan pemilihan strategi alternatif terpilih, pembentukan klaster bisnis outlet dilakukan untuk meningkatkan daya saing outlet. Pengelompokan dibagi menjadi 4 (empat) kategori Klaster Bisnis berdasarkan Matrik Boston Consulting Group (BCG):

1. *Dogs* adalah kondisi suatu bisnis yang berada pada posisi pangsa pasar yang rendah di pasar yang pertumbuhannya juga rendah.
2. *Cash Cows* merupakan usaha-usaha dengan bagian pasar relatif yang tinggi dalam pasar yang pertumbuhannya rendah. Usaha ini akan menghasilkan arus kas yang baik yang dapat dimanfaatkan untuk membiayai bisnis lain yang sedang berkembang.
3. *Question marks* adalah kondisi suatu unit bisnis di pasar yang berkembang, tetapi memiliki pangsa pasar yang rendah. Kondisi ini biasanya ditemukan pada produk-produk baru, di mana masih sedikit pembeli yang menggunakan produk-produk tersebut. Produk dapat memiliki tingkat permintaan yang tinggi namun tingkat *return* yang rendah karena pangsa pasar rendah.
4. *Stars* adalah usaha-usaha dengan bagian pasar relatif yang tinggi serta pertumbuhannya pesat, biasanya memerlukan dana yang besar guna menunjang pertumbuhannya tetapi mempunyai posisi pasar yang kuat dan menghasilkan laba tinggi.

Untuk membuat keempat kategori klaster tersebut, diperlukan analisis klaster dengan *K-means cluster*. Adapun data dan indikator yang digunakan adalah sebagai berikut.

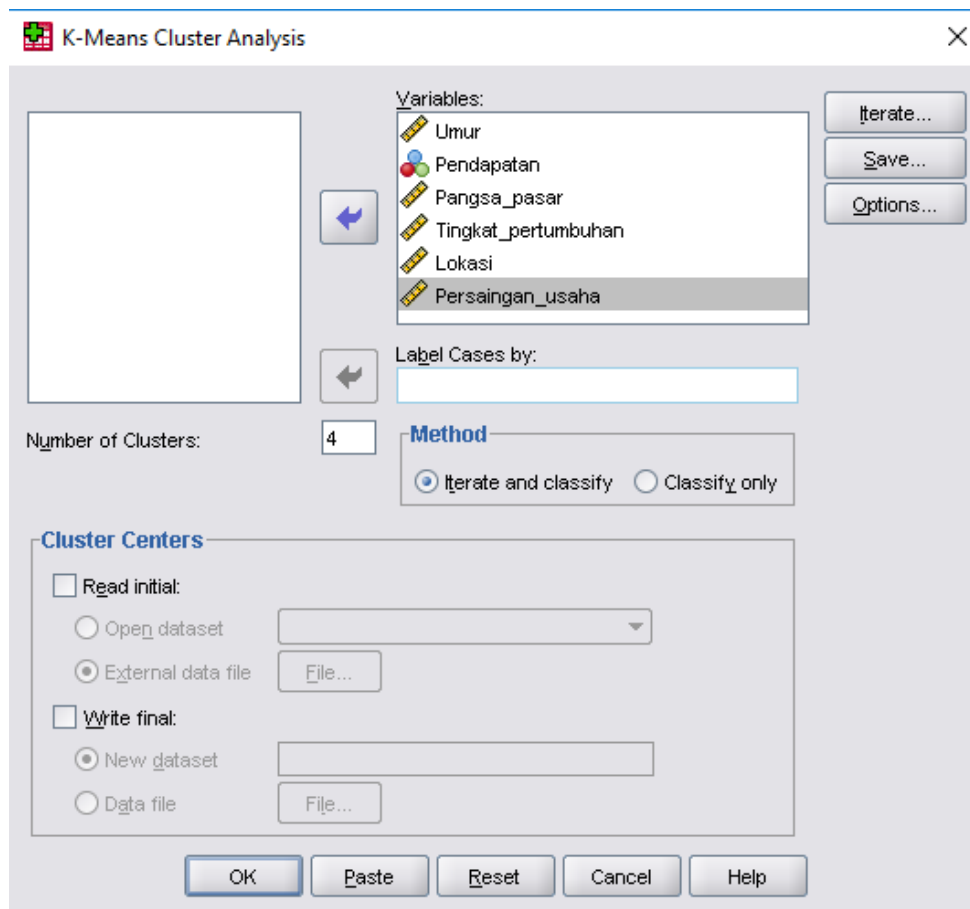
Tabel 4.13 Jenis Data yang Digunakan

No	Jenis Data	Keterangan
1	Waktu berdiri	Berdasarkan tanggal berdiri outlet
2	Umur Outlet	Berdasarkan tanggal berdiri outlet hingga bulan penelitian per Desember 2017
3	Pendapatan	Data pendapatan rata-rata outlet

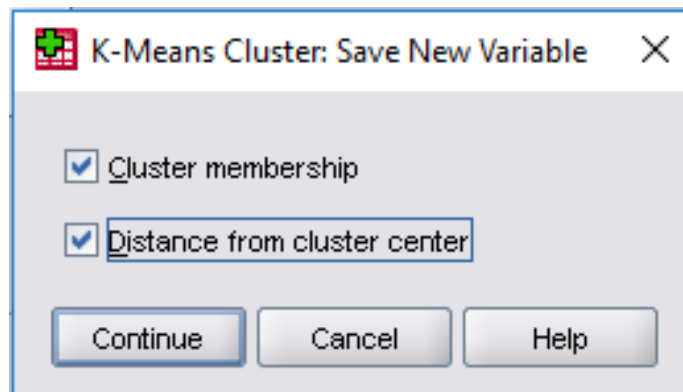
Tabel 4.14 Indikator yang Digunakan

No	Aspek	Cara Perhitungan
1	Skor Umur	Pemberian Skor 1 : umur outlet 0 - 6 bulan, Skor 2 : umur outlet 7 - 12 bulan, Skor 3 : umur lebih dari 12 bulan
2	Prosentase Pendapatan	Prosentase dari total pasar yang sedang dilayani oleh perusahaan yang diukur dari pendapatan yang diperoleh
3	Pangsa Pasar relatif	Perhitungan ini dilakukan dengan membagi pangsa pasar (atau pendapatan) unit outlet dengan pangsa pasar (atau pendapatan) pesaing terbesar dalam industri yang sama. (Nilai pada rentang 0 Rendah, Nilai 0.5 sedang, Nilai 1 Tinggi)
4	Tingkat Pertumbuhan pasar	Pertumbuhan pendapatan outlet naik atau turun
5	Lokasi	Pemberian Skor 1 : Tidak strategis, Skor 2 : Kurang strategis, Skor 3 : Biasa, Skor 4: Agak strategis, Skor 5 : Sangat strategis
6	Persaingan Usaha	Pemberian Skor 1 : Sangat lemah, Skor 2 : Agak lemah, Skor 3 : Seimbang, Skor 4: Agak kuat, Skor 5 : Sangat Kuat

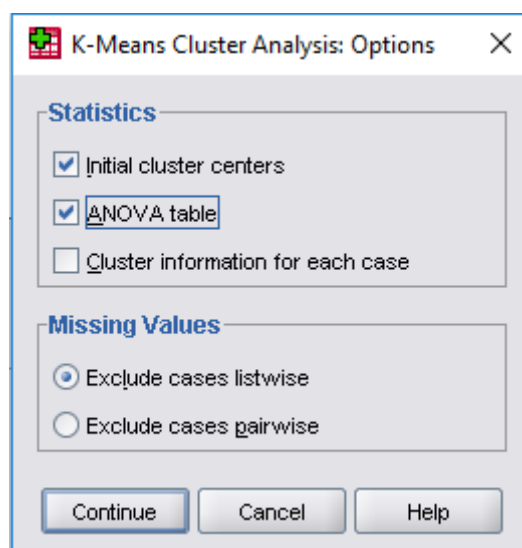
Sedangkan berikut adalah pembuatan analisis *K-means cluster* dengan SPSS.



Gambar 4.4 Analisis K-Means Cluster dengan SPSS



Gambar 4.5 Analisis K-Means Cluster dengan menampilkan Anggota Kluster



Gambar 4.6 K-Means Opsi Analisis

Dan berikut adalah hasil penilaian kluster bisnis outlet.

Tabel 4.15 Hasil Penilaian Kluster Bisnis Outlet

Final Cluster Centers				
	Cluster			
	1	2	3	4
Umur	2.00	3.00	2.06	2.56
Pendapatan	5.6	3.0	1.7	1.6
Pangsa_pasar	.11	.06	.03	.03
Tingkat_pertumbuhan	-.13	12.45	.61	4.14
Lokasi	3.67	4.00	2.58	2.89
Persaingan_usaha	5.00	3.00	2.83	2.78

Dari tabel diatas bisa disimpulkan penilaian klaster bisnis outlet.

1. Klaster 4 Dogs : Dalam klaster 4 ini tingkat pertumbuhannya rendah, nilai pangsa pasar sedang, sedangkan nilai umur, pendapatan, lokasi, persaingan usaha tinggi.
2. Klaster 3 Cash Cows : Dalam klaster 3 ini tingkat pertumbuhannya tinggi, nilai pangsa pasar sedang, sedangkan nilai umur, pendapatan, lokasi, persaingan usaha tinggi.
3. Klaster 2 Question Mark : Dalam klaster 2 ini tingkat pertumbuhannya tinggi, nilai pangsa pasar rendah, sedangkan nilai umur, pendapatan, lokasi, persaingan usaha tinggi.
4. Klaster 1 Star: Dalam klaster 1 ini tingkat pertumbuhannya tinggi, nilai pangsa pasar rendah, sedangkan nilai umur, pendapatan, lokasi, persaingan usaha tinggi

Adapun jumlah outlet yang masuk dalam masing-masing kategori klaster adalah sebagaimana ditunjukkan pada tabel berikut.

Tabel 4.16 Jumlah Klaster Berdasarkan Kategori

Number of Cases in each Cluster		
Cluster		
1		3.000
2		2.000
3		36.000
4		9.000
Valid		50.000
Missing		.000

Tabel 4.17 Hasil Penilaian K-Means Cluster pada Outlet

No.	Outlet	Umur	Pendapatan	Pangsa pasar	Tingkat pertumbuhan	Lokasi	Persaingan usaha	Klaster	Iterasi
1	Sekapuk	2.00	0.8	0.01	0.60	5.00	4.00	3	284.002
2	Sidayu	3.00	3.1	0.06	11.00	5.00	3.00	2	176.777
3	Raci Tengah	2.00	1.1	0.02	0.80	4.00	2.00	3	177.041
4	Bungah	2.00	1.4	0.02	6.10	3.00	2.00	4	219.315

No.	Outlet	Umur	Pendapatan	Pangsa pasar	Tingkat pertumbuhan	Lokasi	Persaingan usaha	Klaster	Iterasi
5	Sembayat	3.00	1.5	0.02	3.50	3.00	2.00	4	111.850
6	PPS	3.00	2.0	0.03	1.70	3.00	2.00	3	173.776
7	Pongangan	2.00	1.4	0.02	5.00	2.00	2.00	4	157.971
8	GKB	2.00	2.2	0.04	2.20	5.00	5.00	3	364.493
9	Giri	2.00	1.0	0.01	3.30	3.00	3.00	4	122.435
10	Smansagres	3.00	2.2	0.04	4.60	4.00	4.00	4	185.534
11	Ngagelrejo	3.00	1.9	0.03	4.90	3.00	3.00	4	0.94628
12	Nginden Semolo	3.00	1.5	0.03	4.00	3.00	3.00	4	0.54863
13	Rungkut	3.00	0.9	0.01	2.00	3.00	5.00	3	289.389
14	Ketintang	3.00	2.8	0.05	13.90	3.00	3.00	2	176.777
15	Kebonsari	2.00	1.4	0.02	2.80	3.00	3.00	4	149.589
16	Manyar Tegal	3.00	1.2	0.02	0.90	3.00	3.00	3	120.642
17	Karang menjangan	3.00	1.3	0.02	0.70	2.00	3.00	3	120.458
18	Dukuh Menanggal	3.00	2.5	0.05	3.10	2.00	3.00	4	169.128
19	Siwalankerto	2.00	1.1	0.02	0.90	2.00	2.00	3	123.104
20	Mastrip	2.00	1.1	0.02	-0.50	2.00	3.00	3	141.418
21	Sukomanunggal	3.00	1.7	0.03	1.00	2.00	3.00	3	118.829
22	Banyuurip	2.00	1.5	0.02	0.30	2.00	3.00	3	0.72104
23	Manukan	3.00	1.8	0.03	0.60	2.00	3.00	3	112.489
24	Dukuh Kupang	2.00	1.5	0.03	-0.50	2.00	3.00	3	128.748
25	Demak gundih	2.00	1.6	0.03	0.80	3.00	3.00	3	0.50644
26	Perak Timur	2.00	1.7	0.03	0.80	2.00	3.00	3	0.63843
27	CITO	2.00	6.8	0.13	-1.20	4.00	5.00	1	161.572
28	ITC	1.00	4.7	0.09	0.30	4.00	5.00	1	147.319
29	Mulyosari	1.00	1.3	0.02	0.40	2.00	5.00	3	252.519
30	Sekardangan	3.00	2.0	0.03	0.20	2.00	3.00	3	122.603
31	Sidokerto	3.00	2.3	0.04	0.60	2.00	2.00	3	150.146
32	Sepanjang	2.00	1.3	0.02	0.30	2.00	2.00	3	114.790
33	Sidokare	1.00	2.5	0.04	0.60	2.00	2.00	3	165.695
34	Krian	2.00	1.8	0.03	0.50	3.00	3.00	3	0.47121
35	Waru	1.00	1.4	0.02	0.20	3.00	3.00	3	126.179
36	Suncity	3.00	5.4	0.10	0.50	3.00	5.00	1	137.842
37	Sigura-gura	2.00	1.5	0.03	0.00	2.00	2.00	3	120.961
38	Dinoyo	2.00	1.4	0.02	0.50	3.00	3.00	3	0.56951
39	Depan UB	3.00	1.8	0.03	0.30	4.00	4.00	3	208.855
40	Mertojoyo	3.00	2.2	0.04	0.50	3.00	3.00	3	115.275
41	Sawojajar	1.00	1.8	0.03	0.30	2.00	2.00	3	150.031
42	Depan UIN	1.00	1.7	0.03	0.40	3.00	3.00	3	116.659

No.	Outlet	Umur	Pendapatan	Pangsa pasar	Tingkat pertumbuhan	Lokasi	Persaingan usaha	Klaster	Iterasi
43	Tlogomas	1.00	2.1	0.04	1.30	3.00	3.00	3	138.882
44	Dewandaru	1.00	4.1	0.08	1.40	2.00	2.00	3	289.850
45	Depan UM	1.00	2.2	0.04	1.00	2.00	2.00	3	158.848
46	Simpang Wilis	2.00	1.5	0.02	-0.20	2.00	2.00	3	132.200
47	Bandulan	2.00	1.8	0.03	0.60	2.00	2.00	3	102.135
48	Tirtojoyo	2.00	2.0	0.03	0.10	2.00	2.00	3	117.181
49	Saxophone	1.00	2.0	0.04	0.90	2.00	2.00	3	151.875
50	RS Tentara	3.00	2.0	0.03	-0.20	3.00	3.00	3	135.106

Tabel 4.18 Nama Outlet pada Tiap Klaster

Klaster	Jumlah Outlet	Nama Outlet
1 (Stars)	3	CITO
		ITC
		Suncity
2 (Question mark)	2	Sidayu
		Ketintang
3 (Cash cows)	36	Racitengah
		Sekapuk
		PPS
		GKB
		Rungkut
		Manyar Tegal
		Karangmenjangan
		Siwalankerto
		Mastrip
		Sukomanunggal
		Banyuurip
		Manukan
		Dukuh Kupang
		Demak Gundih
		Multosari
		Perak Timur
		Sekardangan
		Sidokerto
		Sepanjang
		Sidokare
		Krian
		Waru
		Sigura-gura

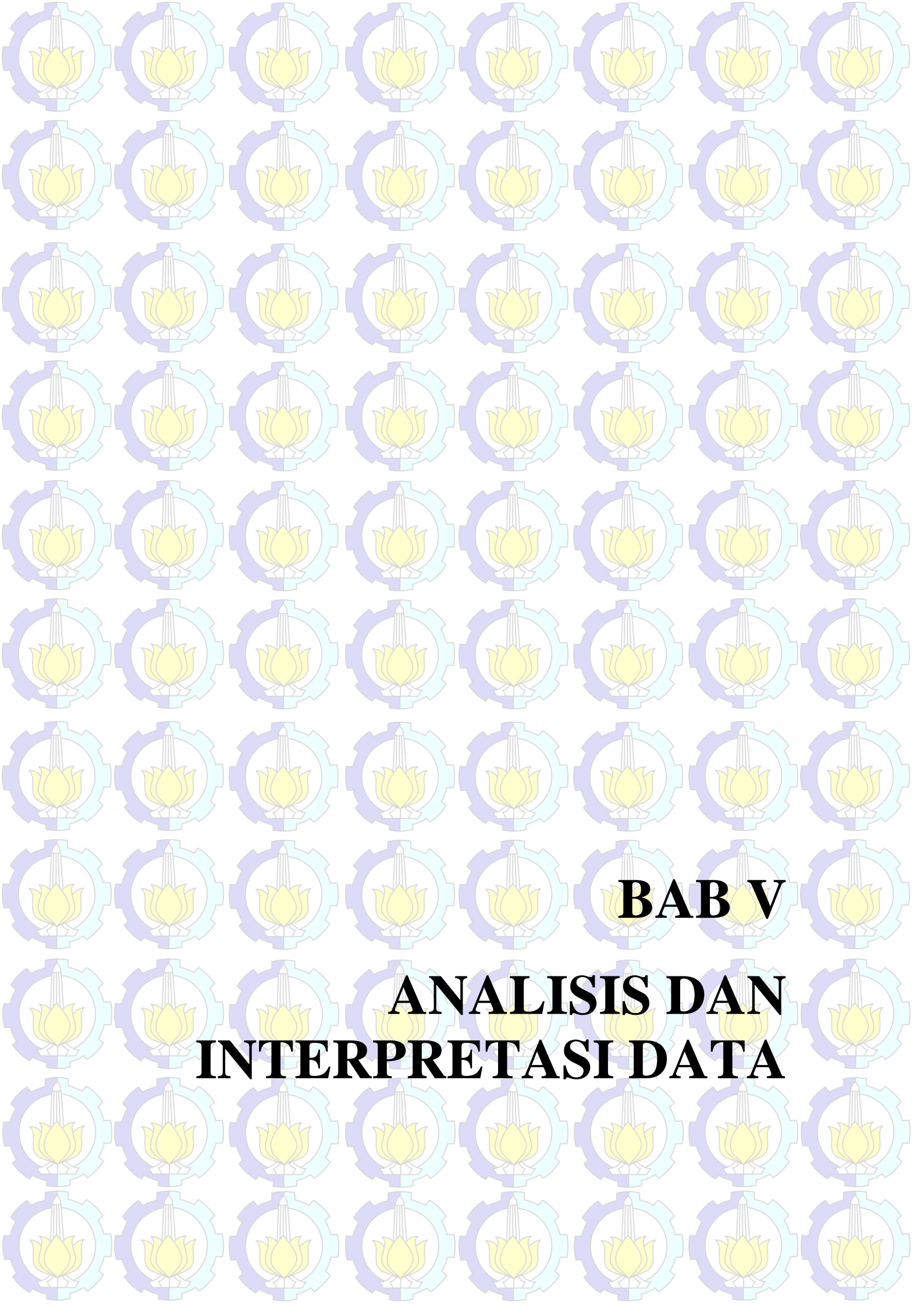
Klaster	Jumlah Outlet	Nama Outlet
		Dinoyo
		Depan UB
		Mertojoyo
		Sawojajar
		Depan UIN
		Tlogomas
		Dewandaru
		Depan UM
		Simpang wilis
		Bandulan
		Tirtojoyo
		Saxophone
		RS Tentara
4 (Dogs)	9	Bungah
		Sembayat
		Pongangan
		Giri
		Smasnsagres
		Ngagelrejo
		Nginden semolo
		Kebonsari
		Dukuh menanggal

Berikut adalah strategi yang bisa diterapkan pada masing-masing outlet

Tabel 4.20 Strategi Turunan Klaster

Klaster	Strategi ke-	Strategi
Star (1)	1	Meningkatkan loyalitas konsumen dg mengeluarkan kartu member dan memberikan benefit bagi konsumen dengan poin tertentu.
	2	Mengenalkan <i>brand</i> Pentol Buto dengan menyelenggarakan kontes seperti cipta karya olahan pentol
	3	Memberikan diskon pada event tertentu seperti baca hafalan dapat diskon 50%.
	4	Mengambil karyawan lokal yang ada di sekitar lokasi usaha
	5	Menerima pesanan untuk berbagai acara, seperti ulang tahun, khajatan
	6	Mengurangi <i>operational cost</i>

Klaster	Strategi ke-	Strategi
<i>Question Mark</i> (2)	1	Mengenalkan <i>brand</i> Pentol Buto dengan menyelenggarakan kontes seperti cipta karya olahan pentol
	2	Memberikan diskon pada event tertentu seperti baca hafalan dapat diskon 50%.
	3	Mengambil karyawan lokal yang ada di sekitar lokasi usaha
	4	Menerima pesanan untuk berbagai acara, seperti ulang tahun, khajatan dsb.
	5	Mengurangi <i>operational cost</i>
<i>Cash Cows</i> (3)	1	Mengenalkan <i>brand</i> Pentol Buto dengan menyelenggarakan kontes seperti cipta karya olahan pentol
	2	Memberikan diskon pada event tertentu seperti baca hafalan dapat diskon 50%.
	3	Mengambil karyawan lokal yang ada di sekitar lokasi usaha
	4	Mengurangi <i>operational cost</i>
<i>Dogs</i> (4)	1	Mengenalkan <i>brand</i> Pentol Buto dengan menyelenggarakan kontes seperti cipta karya olahan pentol
	2	Menutup Outlet
	3	Mengurangi <i>operational cost</i>



BAB V

ANALISIS DAN INTERPRETASI DATA

Halaman ini sengaja dikosongkan

BAB 5

ANALISIS DAN INTREPRETASI DATA

5.1 Perencanaan Strategis UD. Berkah Usaha Sucipto

Perencanaan strategis UD. Berkah Usaha Sucipto dilakukan dengan menggunakan metodologi yang telah dijelaskan dalam Bab 3. Tahapan kegiatan yang dilakukan pertama adalah merancang proses bisnis perusahaan. Proses bisnis ini merupakan gambaran dari fungsi-fungsi bisnis yang terintegrasi sehingga keberadaan dari fungsi-fungsi ini selaras dengan visi, misi dan rencana strategis dari perusahaan. Model Proses Bisnis ini digambarkan menggunakan CIMOSA. Tujuan jangka panjang dan jangka pendek dari perusahaan telah diidentifikasi pada saat perencanaan perusahaan. Tujuan jangka panjang tersebut terangkum dalam visi dan enam misi seperti yang sudah tercantum pada Bab 4.2. Perusahaan ingin menjadi perusahaan pentol yang digemari masyarakat Indonesia dan meningkatkan inovasi untuk mendukung daya saing. Namun seiring berjalannya waktu, banyak bermunculan aneka macam pentol unik. Pendapatan tiap outlet mengalami penurunan omset. Persaingan semakin ketat karena banyaknya pentol kekinian merek lain yang sudah ada atau yang baru yang semakin bermunculan. Sehingga strategi yang tepat sangat dibutuhkan untuk bisa mempertahankan daya saing.

5.2 Penentuan Strategi Perusahaan

Strategi organisasi UD. Berkah Usaha Sucipto disusun sesuai dengan visi. Strategi tersebut adalah “menjadi perusahaan pentol yang digemari masyarakat Indonesia dan meningkatkan inovasi untuk mendukung daya saing.” Analisis Internal dan Eksternal dilakukan untuk merumuskan strategi perusahaan.

Berdasarkan pembuatan Matrik SWOT, perusahaan dapat memanfaatkan kekuatan internal untuk mengambil beberapa peluang sekaligus. Strategi pengembangan pasar dengan mempertahankan harga jual produk Pentol Buto. Pemanfaatan lokasi yang strategis perlu ditinjau untuk meningkatkan akses konsumen agar lebih mudah membeli produk Pentol Buto. Pemberdayaan

karyawan juga dilakukan dengan memberi *reward* sesuai dengan target perolehan omset penjualan outlet. Adapun strategi lain dengan pembentukan klaster bisnis outlet. Pilihan strategi lain adalah melakukan pengembangan sistem informasi tentang manajemen pengetahuan pelanggan (CKM). Pilihan Perancangan sistem CKM ini akan membantu perusahaan dalam menangkap kebutuhan pelanggan terhadap barang yang mereka inginkan, komunikasi antar pelanggan dengan perusahaan bisa terjalin baik, fasilitas kritik dan saran yang dibuat digunakan untuk peningkatan pelayanan ke pelanggan.

Berdasarkan pemilihan strategi dengan matrik QSPM, perbandingan 4 (empat) strategi yang ada, didapatkan bahwa strategi pengembangan sistem informasi tentang manajemen pengetahuan pelanggan adalah yang paling menarik untuk diterapkan. Selain itu, Membentuk Kluster Bisnis Outlet menjadi salah satu alternatif strategi yang dapat diterapkan.

5.3 Analisis Pembentukan Klaster Bisnis Outlet

Pembentukan klaster bisnis outlet dilakukan dengan analisis *K-means cluster* menggunakan SPSS. Dari hasil tersebut didapatkan bahwa terdapat 4 klaster dimana 3 outlet masuk dalam kategori klaster 1 (*Dogs*), 2 outlet masuk dalam kategori klaster 2 (*cash cows*), 36 outlet masuk dalam klaster 3 (*question mark*), dan 9 outlet masuk dalam klaster 4 (*Stars*).

Pembentukan klaster bisnis ini akan menentukan strategi pemasaran yang diterapkan pada outlet tertentu. Hal tersebut dapat menjadi perhatian khusus bagi perusahaan dalam mengambil keputusan untuk hal-hal yang menyangkut penerapan strategi pemasaran. Hal yang perlu dilakukan sebelum mengambil keputusan yang menyangkut strategi adalah mengevaluasi kesesuaian strategi dengan mempertimbangkan kondisi outlet.

5.4 Analisis Model Manajemen Pengetahuan Pelanggan (CKM)

Berdasarkan model CKM yang digunakan, proses *Campaign management* dilakukan dengan membentuk dan mengembangkan suatu komunitas dalam suatu wadah *website*. Para anggota komunitas tersebut akan membagi pengetahuan mereka akan informasi suatu produk, seperti spesifikasi, harga, pemasok, dan juga

komentar-komentar akan keunggulan produk tersebut. *Output* yang dikeluarkan memang tidak dapat langsung diukur kegunaannya, tetapi di era perdagangan global ini dengan memiliki komunitas jelas akan memiliki keunggulan yang lebih dibanding dengan pesaing. Sedangkan untuk keadaan sekarang ini data, informasi dan pengetahuan akan suatu produk didapat oleh UD Usaha Berkah Sucipto terbatas hanya melalui informasi yang ada didapat dari pemilik, karyawan-karyawan kantor, dan relasi bisnis dari pemilik. Oleh karena itu *website* CKM ini tentu akan sangat membantu dalam mendapatkan dan mengembangkan informasi suatu produk. Kemudian, *complain management* yang akan dibahas adalah bagaimana cara menerima dan menjawab komplain dari *customer*. Pada *website* akan disediakan fitur-fitur untuk memberikan masukan berupa komplain atau kritik dan dari sisi admin diberikan fitur untuk menerima dan menjawab *complain* atau kritik tersebut. Lalu *service management* merupakan pengelolaan layanan dari berbagai keluhan pelanggan; dan perusahaan harus bisa mengatasi keluhan dan komplain dari pelanggan tersebut. Perusahaan saat ini belum mempunyai *customer care* yang melayani kritik dan saran dari pelanggan. Pelanggan yang ingin menyampaikan kritik dan saran dapat mendatangi UD Usaha Berkah Sucipto secara langsung. Hal tersebut dirasa masih kurang efektif dalam menanggapi keluhan dan merealisasikan ide dari pelanggan. Maka dari itu, dibutuhkan *website* CKM untuk mengisi kesenjangan ini.

Aspek *Content* yang akan disediakan adalah berdasarkan kebutuhan akan informasi yang dibutuhkan oleh komunitas. Pada *website* akan disediakan fitur-fitur bagi user untuk menambahkan dan memperbarui data produk seperti spesifikasi dan harga. User dapat memasukkan harga produk yang kemudian dapat dinilai (*rate*) oleh user lainnya yang menandakan keakuratan data tersebut. Pemasok (toko) user dapat memasukkan alamat beserta foto outlet tempat produk tersebut tersedia untuk dibeli serta toko tersebut dapat dinilai (*rate*) oleh user yang menandakan bahwa toko memberikan pelayanan yang baik/memuaskan (*good service*). Selain itu juga, terdapat forum untuk berbagi komentar baik untuk kebaikan ataupun kelemahan dari produk tersebut yang dapat diberi komentar oleh user lainnya, sehingga terjadi diskusi yaitu pertukaran *knowledge* (*knowledge*

sharing). Berita (*news*) perusahaan memberikan ide khususnya di bidang kuliner (*share idea*) dan memberitakan acara (*event*).

Dengan fokus pada *content*, maka *website* CKM ini menyediakan berbagai fitur di dalamnya untuk memenuhi tiga jenis *user/customer knowledge* tersebut. Terdapat fitur *user profile*, *user control*, *most discussed product*, dan *request* yang dapat digunakan untuk memperoleh *knowledge about user/customer*. Terdapat pula fitur forum, *share idea (price, outlet)*, *view idea*, *comment*, dan *suggestion* yang dapat digunakan *user/customer* untuk memberikan *knowledge* pada perusahaan. Lalu ada fitur *news and events*, *company profile*, *company information* yang dapat digunakan perusahaan untuk memberikan *knowledge for user/customer*.

Aspek *Competence* yang akan disediakan adalah berupa *e-learning*, admin akan memasukkan katalog setiap item/produk bagi *customer* guna untuk mengetahui spesifikasi produk. Lalu aspek *Composition*; tipe perolehan *customer knowledge* pada tahap ini berasal dari informasi yang di-posting oleh user ke dalam kategori-kategori tertentu. Pengategorian ini digunakan untuk memudahkan *user/customer* dalam mencari *knowledge* mengenai harga, outlet, dan komentar yang disampaikan *user/customer* lain. Hal ini juga akan mempermudah perusahaan dalam mengumpulkan data *posting* yang diberikan oleh *user/customer* yang kemudian dapat diolah oleh perusahaan untuk menjadi *knowledge*.

Kemudian, aspek *Collaboration* membahas mengenai bagaimana hubungan antara *customer* dengan perusahaan, fitur yang akan disediakan adalah kotak pesan yaitu digunakan oleh *customer* dan perusahaan untuk komunikasi. Konsumen dapat memberikan ide, kritik, saran, dan pertanyaan yang kemudian dibalas/dijawab oleh admin.

Adapun kategori *knowledge* digunakan untuk mengklasifikasikan *knowledg* yang pertama yaitu, *knowledge about customer*. Perolehan *customer knowledge* pada tahap ini berasal dari *user* yang telah mendaftar dengan mengisi form pendaftaran yang juga berfungsi sebagai *membership*. Perusahaan dapat menganalisis dan menggabungkan data serta informasi menjadi *knowledge about user/customer, user control & most discussed product*.

Pada jenis *knowledge from customer*, website dapat dijadikan wadah bagi *user/customer* untuk memberikan informasi dan *knowledge* untuk perusahaan maupun untuk sesama *customer*. Pada website terdapat bagian produk yang juga dapat diberikan komen yang sesama *user/customer* dapat saling bertukar informasi. Terdapat juga, bagian harga dan outlet tempat *user/customer* dapat memberikan informasi mengenai harga produk serta outlet yang menjual produk tersebut yang dapat dianalisa dan di proses oleh perusahaan menjadi *knowledge*.

Perusahaan tentu perlu untuk memberikan *knowledge* bagi *user/customer*, baik berupa *product knowledge* atau *news and event* dari perusahaan. Perusahaan memiliki fitur pada website berupa pengumuman atau *news and event* yang dapat memberikan informasi tentang aktivitas perusahaan dalam rangka promosi outlet.

Tabel 5.1 Pemetaan Fitur *Knowledge* pada Website

<i>Knowledge about the Customer</i>	<i>Knowledge from the Customer</i>	<i>Knowledge for the Customer</i>
<i>User control</i>	Forum	<i>News and Events</i>
<i>User profile</i>	<i>Share Idea</i>	<i>Company profile</i>
<i>Most discussed topic</i>	- Price	<i>Company information</i>
<i>Request</i>	- Outlets	<i>Status Idea</i>
	<i>Comment</i>	

Halaman ini sengaja dikosongkan



BAB VI

KESIMPULAN DAN SARAN

Halaman ini sengaja dikosongkan

BAB 6

KESIMPULAN DAN SARAN

6.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil dan pembahasan yang dilakukan, kesimpulan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Proses bisnis yang terjadi di UD. Berkah Usaha Sucipto saat ini masih kurangnya perencanaan bisnis yang baik dilihat dari perolehan omset outlet yang tidak merata. Perusahaan masih belum baik dalam memperkenalkan produk-produknya kepada masyarakat. Selain itu, persaingan bisnis yang ketat di industri makanan mendorong perusahaan untuk melakukan inovasi pada produk maupun pelayanannya agar keunggulan kompetitif dapat tercapai.
2. Strategi alternatif yang dapat diterapkan, yaitu : Mempertahankan harga dan meningkatkan pangsa pasar produk, memanfaatkan lokasi yang strategis untuk menarik pelanggan, memberikan *reward* kepada karyawan sesuai dengan *grading* perolehan omset, membentuk Klaster Bisnis Outlet, dan mengembangkan sistem informasi tentang manajemen pengetahuan pelanggan.
3. Hasil analisis pemilihan strategi alternatif didapatkan strategi terpilih yang bisa ditempatkan adalah mengembangkan sistem informasi tentang manajemen pengetahuan pelanggan (CKM). Sedangkan alternatif strategi yang bisa diterapkan yaitu membentuk klaster bisnis outlet untuk merumuskan strategi yang tepat pada setiap outlet sesuai dengan kategori klasternya.

6.2 Saran

Berdasarkan analisis dan kondisi yang ada, beberapa hal yang perlu dilakukan untuk rencana bisnis UD Berkah Sucipto adalah sebagai berikut:

1. Pengembangan bisnis di industri makanan ditunjang dengan implementasi sistem informasi dan teknologi yang terus diperbarui (Implementasi

Customer Knowledge Management). Strategi yang dapat diambil adalah membangun aplikasi website CKM yang berfungsi sebagai wadah untuk berbagi pengetahuan/informasi (*knowledge sharing*), forum yang dibagi berdasarkan kategori agar memudahkan customer untuk menulis komentar yang berfungsi sebagai media pertukaran *knowledge*, sekaligus dapat mempublikasikan, mempromosikan dan merekomendasikan produk yang ada kepada khalayak luas. Kedua, aplikasi *website* CKM yang dibuat memiliki fungsi untuk mempermudah UD Berkah Usaha Sucipto dalam mengumpulkan *product Information & knowledge*. *Website* juga dapat berfungsi untuk memberitakan *news & event* kepada *user* ataupun *customer*, dapat dijadikan media bagi perusahaan untuk memberikan *knowledge* kepada *customer* berupa hal-hal yang dilakukan perusahaan dan event yang diadakan perusahaan dalam bentuk tulisan dan foto

2. Menerapkan strategi pada masing-masing outlet sesuai dengan kategori klasternya.
3. Menerapkan manajemen kualitas produk

DAFTAR PUSTAKA

- Bovée, C. L., & Thill, J. V. (2015). *Business in action*. Pearson.
- Chua, A. Y. ., & Banerjee, S. (2013). Customer knowledge management via social media: the case of Starbucks. *Journal of Knowledge Management*, 17(2), 237–249. <https://doi.org/10.1108/13673271311315196>
- David, F. R. (2011). *Strategic management: Concepts and cases*. Peaeson/Prentice Hall.
- Fallah Tafti, S., Jahani, M., & Emami, S. A. (2012). Explaining Evolutionary Trend of Strategic Planning from Traditional Economy to Innovation Economy. *Procedia -Social and Behavioral Sciences*, 58(58), 56–65. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.09.978>
- Hellriegel, D. (2010). *Organizational behavior*. Cengage Learning.
- Hunger, J. D., & Wheelen, T. L. (2003). *Manajemen Strategi Edisi II*. Yogyakarta.
- Jauch, L. R., & Glueck, W. F. (1999). *Manajemen Strategis dan Kebijakan Perusahaan*. Jakarta: Erlangga.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The balanced scorecard: translating strategy into action*. Harvard Business Press.
- Kemenkeu. (2013). Analisis Implementasi Pengampunan Pajak (Tax Amnesty) Di Indonesia. *Analisis Implementasi Pengampunan Pajak (Tax Amnesty) Di Indonesia*, 27(Analisis Implementasi Pengampunan Pajak (Tax Amnesty) Di Indonesia), 27.
- Kotler, P. (2000). Marketing Management , Millenium Edition. *Marketing Management*, 23(6), 188–193. [https://doi.org/10.1016/0024-6301\(90\)90145-T](https://doi.org/10.1016/0024-6301(90)90145-T)
- Lazuardi, A. (2008). Formulasi Strategi Pengembangan Usaha Restoran Macaroni Pangan (MP) Bogor. *Program Sarjana Ekstensi Manajemen Agribisnis. Fakultas Pertanian. Institute Pertanian Bogor. Bogor*.
- Nawawi, I. (2012). Manajemen Pengetahuan (Knowledge Management). *Ghalia Indonesia. Bogor*.
- Pearce, J. A., & Robinson, R. B. (2000). *Strategic management: Formulation,*

- implementation, and control*. Irwin/McGraw-Hill.
- Porter, M. E. (1990). *The Competitive Advantage of Nations: With a New Introduction*. Free Press.
- Porter, M. E. (2008). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. Simon and Schuster.
- Rosenfeld, S. (1997). *Bringing business clusters into the mainstream of economic development*. *European Planning Studies - EUR PLAN STUD* (Vol. 5).
<https://doi.org/10.1080/09654319708720381>
- Sanayei, A., & Sadidi, M. (2011). Investigation of customer knowledge management (CKM) dimensions: A survey research. *International Journal of Business and Management*, 6(11), p234.
<https://doi.org/10.5539/ijbm.v6n11p234>
- Suhartono, J., & Kosashi, C. (2014). Perancangan Customer Knowledge Management Pada Pt Pandawa Maju Perkasa, 5(9), 1190–1204.
- Susanty, A., Handayani, N. U., & Jati, P. A. (2013). Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Pertumbuhan Klaster Batik Pekalongan (Studi Kasus Pada Klaster Batik Kauman, Pesindon Dan Jenggot). *J@TI UNDIP : JURNAL TEKNIK INDUSTRI; Volume 8, No.1, Januari 2013* DO - 10.12777/jati.8.1.1-14 .
- Yunanto, A. (2015). Analisis Posisi Strategis Usaha Kecil Menengah (UKM) Perlogaman di Kota Tegal Oleh: Ary Yunanto 1, 1–12.



LAMPIRAN

Halaman ini sengaja dikosongkan

Lampiran 1

Kuesioner Penelitian

Petunjuk Pengisian:

a. Tingkat Pengaruh (*Rating*)

Pada bagian ini Bapak/Ibu diminta untuk mengisi kolom rating dengan pilihan “sangat setuju” apabila isu yang disampaikan sangat tidak relevan dengan kondisi saat ini.

b. Tingkat Kepentingan (Bobot)

Pada bagian ini Bapak/Ibu diminta untuk mengisi kolom bobot dengan pilihan “4” apabila isu yang disampaikan sangat penting terhadap kondisi UD Berkah Usaha Sucipto.

Rating	Bobot
SS = Sangat Setuju	1 = Sangat tidak penting
S = Setuju	2 = Tidak penting
R = Ragu-Ragu	3 = Penting
TS = Tidak Setuju	4 = Sangat Penting
STS = Sangat tidak setuju	

Nama : Edi Sucipto

Jabatan : Direktur

Faktor Eksternal		Tingkat Kepentingan (Bobot)				Tingkat Pengaruh (Rating)				
No.	Kriteria	Sangat Tidak Penting	Tidak Penting	Penting	Sangat Penting	Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Ragu-ragu	Setuju	Sangat Setuju
Peluang		1	2	3	4	1	2	3	4	5
1	UU Pengembangan Usaha UMKM			v				v		
2	Tingkat Inflasi <10%			v					v	
3	Perkembangan teknologi informasi				v					v
4	Pertumbuhan ekonomi Indonesia yg relatif terus meningkat			v					v	
5	Penurunan pajak final UMKM			v				v		
6	Bertambahnya jumlah penduduk yg suka jajan				v			v		

Nama : Edi Sucipto

Jabatan : Direktur

Faktor Eksternal		Tingkat Kepentingan (Bobot)				Tingkat Pengaruh (Rating)				
No.	Kriteria	Sangat Tidak Penting	Tidak Penting	Penting	Sanagt Penting	Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Ragu-ragu	Setuju	Sangat Setuju

Ancaman

7	Kebijakan baru tentang pengampunan pajak		v				v			
8	Kebijakan tata ruang bangunan			v				v		
9	Tingkat UMR		v						v	
10	Produk pesaing eksisting/baru memiliki diferensiasi produk			v		v				
11	Berkembangnya variasi makanan		v					v		
12	Pungutan liar	v					v			
13	Tingkat kualitas produk		v					v		
14	Konsumen yang semakin kritis			v			v			
15	Kenaikan harga bahan baku	v					v			

Faktor Internal		Tingkat Kepentingan (Bobot)				Tingkat Pengaruh (Rating)				
No.	Kriteria	Sangat Tidak Penting	Tidak Penting	Penting	Sanagt Penting	Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Ragu-ragu	Setuju	Sangat Setuju

Kekuatan

1	Harga produk terjangkau		v				v			
2	Lokasi outlet tersebar di 50 tempat		v					v		
3	Lokasi outlet strategis			v					v	
4	Keramahan pramusaji outlet		v					v		
5	Proses pelayanan cepat		v				v			
6	Desain <i>outlet</i> yang menarik			v			v			
7	Memiliki karyawan yang motivasi kerja tinggi		v				v			

Kelemahan

8	Modal terbatas		v				v			
9	Variasi produk standar		v					v		
10	Kurangnya pengelolaan informasi lewat media sosial			v				v		
11	Kualitas produk rentan saat pengiriman				v				v	
12	Tidak tahu prosedur penanganan pemindahan material		v				v			

Nama : Edi Sucipto

Jabatan : Direktur

Faktor Eksternal		Tingkat Kepentingan (Bobot)				Tingkat Pengaruh (Rating)				
No.	Kriteria	Sangat Tidak Penting	Tidak Penting	Penting	Sangat Penting	Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Ragu-ragu	Setuju	Sangat Setuju
13	Peralatan <i>material handling</i> kurang efektif		v				v			
14	Prosedur <i>material handling</i> standar		v				v			
15	Pemilihan bahan baku kurang standar		v				v			

Halaman ini sengaja dikosongkan

Lampiran 2

Perhitungan Bobot

Kode	Responden																																
	R1	R2	R3	R4	R5	R6	R7	R8	R9	R10	R11	R12	R13	R14	R15	R16	R17	R18	R19	R20	R21	R22	R23	R24	R25	R26	R27	R28	R29	R30	Total	Bobot	
O1	1	2	2	2	2	2	1	2	2	1	2	2	1	1	1	1	1	1	1	2	2	1	2	1	2	2	2	1	2	1	46	0.04	
O2	4	4	4	2	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	3	4	4	2	4	4	3	4	4	110	0.10	
O3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	119	0.11	
O4	3	3	3	3	1	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	69	0.06
O5	3	4	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	88	0.08
O6	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	113	0.10
T1	2	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	33	0.03
T2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	1	2	2	3	2	2	1	2	2	60	0.05	
T3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	3	4	3	3	3	4	3	3	4	3	3	109	0.10	
T4	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	34	0.03
T5	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	3	3	3	111	0.10
T6	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	111	0.10
T7	3	3	4	3	4	4	3	4	4	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	107	0.10
Total	38	40	39	36	37	40	36	38	39	36	38	37	38	37	35	38	35	36	35	40	38	35	36	37	37	37	37	35	34	38	35	1110	1
Kode	Responden																																
	R1	R2	R3	R4	R5	R6	R7	R8	R9	R10	R11	R12	R13	R14	R15	R16	R17	R18	R19	R20	R21	R22	R23	R24	R25	R26	R27	R28	R29	R30	Total	Bobot	
S1	3	2	3	3	2	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	85	0.07	
S2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	120	0.09	
S3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	119	0.09	
S4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	120	0.09	
S5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	120	0.09	
S6	4	3	2	3	4	3	3	4	3	2	3	2	4	2	2	2	4	2	2	2	3	3	2	3	2	3	2	2	2	2	80	0.06	
S7	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	1	2	3	2	62	0.05	
W1	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	3	2	2	3	2	2	3	2	2	2	65	0.05	
W2	4	3	4	3	3	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	112	0.09	
W3	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	3	2	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3	70	0.05	
W4	4	4	4	4	4	2	4	4	2	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	115	0.09	
W5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	2	3	101	0.08	
W6	1	1	1	1	1	2	2	1	1	3	3	2	2	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	40	0.03
W7	1	1	2	1	2	1	1	1	2	1	1	1	3	4	3	3	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	2	44	0.03
W8	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	2	1	3	2	1	2	1	1	36	0.03
Total	43	43	42	41	41	41	43	42	41	42	43	40	47	44	44	45	44	44	43	42	44	43	42	46	44	44	42	43	42	44	44	1289	1.0

Halaman ini sengaja dikosongkan

Lampiran 3

Uji Validitas Faktor Bobot

Kode	Uji Validitas Bobot			
	Nilai Korelasi (r-hitung)	r tabel	Keterangan	Kesimpulan
O1	0.532	0.361	r positif, r hitung . R tabel	valid
O2	0.371	0.361	r positif, r hitung . R tabel	valid
O3	0.375	0.361	r positif, r hitung . R tabel	valid
O4	0.466	0.361	r positif, r hitung . R tabel	valid
O5	0.651	0.361	r positif, r hitung . R tabel	valid
O6	0.411	0.361	r positif, r hitung . R tabel	valid
T1	0.408	0.361	r positif, r hitung . R tabel	valid
T2	0.447	0.361	r positif, r hitung . R tabel	valid
T3	0.381	0.361	r positif, r hitung . R tabel	valid
T4	0.421	0.361	r positif, r hitung . R tabel	valid
T5	0.377	0.361	r positif, r hitung . R tabel	valid
T6	0.377	0.361	r positif, r hitung . R tabel	valid
T7	0.365	0.361	r positif, r hitung . R tabel	valid
Kode	Uji Validitas Bobot			
	Nilai Korelasi (r-hitung)	r tabel	Keterangan	Kesimpulan
S1	0.451	0.361	r positif, r hitung . R tabel	valid
S2	0.383	0.361	r positif, r hitung . R tabel	valid
S3	0.528	0.361	r positif, r hitung . R tabel	valid
S4	0.419	0.361	r positif, r hitung . R tabel	valid
S5	0.532	0.361	r positif, r hitung . R tabel	valid
S6	0.378	0.361	r positif, r hitung . R tabel	valid
S7	0.528	0.361	r positif, r hitung . R tabel	valid
W1	0.419	0.361	r positif, r hitung . R tabel	valid
W2	0.458	0.361	r positif, r hitung . R tabel	valid
W3	0.476	0.361	r positif, r hitung . R tabel	valid
W4	0.532	0.361	r positif, r hitung . R tabel	valid
W5	0.451	0.361	r positif, r hitung . R tabel	valid
W6	0.506	0.361	r positif, r hitung . R tabel	valid
W7	0.419	0.361	r positif, r hitung . R tabel	valid
W8	0.451	0.361	r positif, r hitung . R tabel	valid

Halaman ini sengaja dikosongkan

Lampiran 4

Uji Validitas Faktor *Rating*

Kode	Uji Validitas Rating			
	Nilai Korelasi (r-hitung)	r tabel	Keterangan	Kesimpulan
O1	0.617	0.361	r positif, r hitung . R tabel	valid
O2	0.538	0.361	r positif, r hitung . R tabel	valid
O3	0.395	0.361	r positif, r hitung . R tabel	valid
O4	0.363	0.361	r positif, r hitung . R tabel	valid
O5	0.86	0.361	r positif, r hitung . R tabel	valid
O6	0.535	0.361	r positif, r hitung . R tabel	valid
T1	0.573	0.361	r positif, r hitung . R tabel	valid
T2	0.433	0.361	r positif, r hitung . R tabel	valid
T3	0.535	0.361	r positif, r hitung . R tabel	valid
T4	0.658	0.361	r positif, r hitung . R tabel	valid
T5	0.433	0.361	r positif, r hitung . R tabel	valid
T6	0.655	0.361	r positif, r hitung . R tabel	valid
T7	0.658	0.361	r positif, r hitung . R tabel	valid
Kode	Uji Validitas Rating			
	Nilai Korelasi (r-hitung)	r tabel	Keterangan	Kesimpulan
S1	0.86	0.361	r positif, r hitung . R tabel	valid
S2	0.499	0.361	r positif, r hitung . R tabel	valid
S3	0.535	0.361	r positif, r hitung . R tabel	valid
S4	0.419	0.361	r positif, r hitung . R tabel	valid
S5	0.573	0.361	r positif, r hitung . R tabel	valid
S6	0.655	0.361	r positif, r hitung . R tabel	valid
S7	0.386	0.361	r positif, r hitung . R tabel	valid
W1	0.433	0.361	r positif, r hitung . R tabel	valid
W2	0.49	0.361	r positif, r hitung . R tabel	valid
W3	0.607	0.361	r positif, r hitung . R tabel	valid
W4	0.555	0.361	r positif, r hitung . R tabel	valid
W5	0.432	0.361	r positif, r hitung . R tabel	valid
W6	0.607	0.361	r positif, r hitung . R tabel	valid
W7	0.49	0.361	r positif, r hitung . R tabel	valid
W8	0.443	0.361	r positif, r hitung . R tabel	valid

Halaman ini sengaja dikosongkan

Lampiran 5

Analisis SWOT

			Kekuatan	Kelemahan
			1. S Harga produk terjangkau 2. S Lokasi outlet tersebar di 50 tempat 3. S Lokasi outlet strategis 4. S Keramahan pramusaji outlet 5. S Proses pelayanan cepat 6. S Desain <i>outlet</i> yang menarik 7. S Memiliki karyawan yang motivasi kerja tinggi	1. W Pembayaran Gaji kurang dari UMR 2. W Modal terbatas 3. W Variasi produk standar 4. W Kurangnya pengelolaan informasi lewat media sosial 5. W Kualitas produk rentan saat pengiriman 6. W Tidak tahu prosedur penanganan pemindahan material 7. W Peralatan material handling kurang efektif 8. W Pemilihan bahan baku kurang standar
Peluang			Strategi SO	Strategi WO
1.	O	UU Pengembangan Usaha UMKM	1. Mempertahankan harga dan meningkatkan pangsa pasar produk (S1,O3,O4, O5)	1. Mengajukan pinjaman modal dengan sistem bagi hasil (W1,O1,O2,O4)
2.	O	Tingkat Inflasi <10%	2. Memanfaatkan lokasi yang strategis untuk menarik pelanggan (S2, S3,O6)	2. Meningkatkan variasi produk yang diminati masyarakat (W2,W8,O6)
3.	O	Perkembangan teknologi informasi	3. Memberikan <i>reward</i> kepada karyawan sesuai dengan <i>grading</i> perolehan omset (S4,S5,S7,O2,O4)	3. Memperbaiki prosedur pemindahan material dengan efektif dan efisien (W4,W5,W6,W7,O3)
4.	O	Pertumbuhan ekonomi Indonesia yg relatif terus meningkat	4. Menjalin kerjasama dengan pembentukan Kluster Industri (S6,O1)	
5.	O	Penurunan pajak final UMKM	5. Mengembangkan sistem informasi tentang manajemen pengetahuan pelanggan (S2,O3,O4,O6)	
6.	O	Bertambahnya jumlah penduduk yg suka jajan		

Ancaman			Strategi ST	Strategi WT
1.	T	Kebijakan tata ruang bangunan	1. Membuat program training dan pelatihan karyawan agar merasa nyaman di perusahaan	1. Meningkatkan pangsa pasar dengan pembentukan <i>fanbase</i> yang mampu meningkatkan <i>brand</i> Pentol Buto (W1,T8)
2.	T	Produk pesaing eksisting/baru memiliki diferensiasi produk	2. Melakukan program untuk pelatihan bagi lulusan SMK/SMA yang ingin mencari kerja, sehingga bisa ditarik menjadi karyawan jika membutuhkan (S4,S7,T3)	2. Menciptakan inovasi pada produk (W2,T5)
3.	T	Berkembangnya variasi makanan	3. Melakukan kontrak pembelian dengan pemasok bahan baku berdasarkan harga awal yang disepakati (S1,T9)	3. Menambah akses pemesanan produk misalnya menjual kemasan frozen (W4,T7)
4.	T	Pungutan liar	4. Meningkatkan kualitas produk dengan melakukan inovasi produk (S7, T4,T7,T8)	
5.	T	Tingkat kualitas produk		
6.	T	Konsumen yang semakin kritis		
7.	T	Kenaikan harga bahan baku		
8.	T	Kenaikan harga bahan baku		

Lampiran 6

Kuisisioner QSPM (Validitas QSPM)

Petunjuk Pengisian:

Pada bagian ini Bapak/Ibu diminta untuk mengisi kolom keterkaitan faktor-faktor yang disebutkan terhadap alternatif strategi. Apakah masing-masing faktor sesuai dengan fakta di lapangan.

a. Sesuai dengan Fakta di Lapangan

Pada bagian ini Bapak/Ibu diminta untuk mengisi kolom ini dengan pernyataan “Ya” apabila sesuai dengan fakta di lapangan dan “Tidak” apabila tidak sesuai dengan fakta di lapangan.

b. Keterkaitan terhadap strategi

Pada bagian ini Bapak/Ibu diminta untuk mengisi kolom keterkaitan faktor-faktor yang disebutkan terhadap alternatif strategi antara lain:

1. Market development: Memanfaatkan lokasi yang strategis untuk menarik pelanggan.
2. Market penetration: Memberikan *reward* kepada karyawan sesuai dengan grading perolehan omset.
3. Forward integration: Membentuk klaster bisnis outlet
4. Product development: Mengembangkan sistem informasi tentang manajemen pengetahuan pelanggan.

Nilai Rentang untuk daya tarik (*attractiveness score*) adalah :

Skor 1 = tidak menarik

Skor 2 = agak menarik

Skor 3 = cukup menarik

Skor 4 = sangat menarik

Nama : Edi Sucipto

Jabatan : Direktur

No.	Kriteria	Sesuai dengan Fakta di Lapangan	Keterkaitan terhadap strategi	Alternatif strategi			
Peluang				1	2	3	4
1	UU Pengembangan Usaha UMKM	Ya	Ya	3	1	4	2
2	Tingkat Inflasi <10%	Ya	Ya	2	1	3	4
3	Perkembangan teknologi informasi	Ya	Ya	1	2	3	4
4	Pertumbuhan ekonomi Indonesia yg relatif terus meningkat	Ya	Ya	3	3	3	4
5	Penurunan pajak final UMKM	Tidak	Tidak	-	-	-	-
6	Bertambahnya jumlah penduduk yg suka jajan	Ya	Ya	3	2	3	4
Ancaman							
8	Kebijakan tata ruang bangunan	Tidak	Tidak	-	-	-	-
10	Produk pesaing eksisting/baru memiliki diferensiasi produk	Ya	Ya	1	1	3	4
11	Berkembangnya variasi makanan	Ya	Ya	1	2	2	4
12	Pungutan liar	Tidak	Tidak	-	-	-	-
13	Tingkat kualitas produk	Ya	Ya	1	2	3	3
14	Konsumen yang semakin kritis	Ya	Ya	1	2	2	4
15	Kenaikan harga bahan baku	Tidak	Tidak	-	-	-	-

Nama : Edi Sucipto

Jabatan : Direktur

No.	Kriteria	Sesuai dengan Fakta di Lapangan	Keterkaitan terhadap strategi	Alternatif strategi			
Kekuatan							
1	Harga produk terjangkau	Ya	Ya	3	2	1	4
2	Lokasi outlet tersebar di 50 tempat	Ya	Ya	2	1	3	4
3	Lokasi outlet strategis	Ya	Ya	2	1	3	4
4	Keramahan pramusaji outlet	Ya	Ya	-	-	-	-
5	Proses pelayanan cepat	Ya	Ya	-	-	-	-
6	Desain <i>outlet</i> yang menarik	Ya	Ya	-	-	-	-
7	Memiliki karyawan yang motivasi kerja tinggi	Ya	Ya	-	-	-	-
Kelemahan							
8	Pembayaran Gaji kurang dari UMR	Ya	Ya	3	2	1	4
9	Modal terbatas	Ya	Ya	3	2	1	4
10	Variasi produk standar	Ya	Ya	1	2	3	4
11	Kurangnya pengelolaan informasi lewat media sosial	Ya	Ya	1	2	3	4
12	Kualitas produk rentan saat pengiriman	Tidak	Tidak	-	-	-	-
13	Tidak tahu prosedur penanganan pemindahan material	Tidak	Tidak	-	-	-	-
14	Peralatan material handling kurang efektif	Tidak	Tidak	-	-	-	-
15	Pemilihan bahan baku kurang standar	Tidak	Tidak	-	-	-	-

Halaman ini sengaja dikosongkan



BIOGRAFI PENULIS

Halaman ini sengaja dikosongkan

BIOGRAFI PENULIS



Penulis bernama lengkap Maulidiyatul Izzah, atau biasa dipanggil Lidiya. Lahir di Gresik, 11 Agustus 1995 dari pasangan Miftahul Abidin, S. Ag. dan Lilik Maisaroh, S. Ag. Penulis merupakan anak ke-1 dari 3 bersaudara. Penulis menempuh pendidikan di SD NU Kanjeng Sepuh Sidayu Gresik, MTs Kanjeng Sepuh Sidayu Gresik, dan SMA Negeri 1 Gresik. Penulis melanjutkan jenjang pendidikan S1 Jurusan Teknik Industri di Institut Teknologi Sepuluh Nopember Surabaya pada tahun 2013.

Selama masa kuliah, penulis aktif di kegiatan kewirausahaan, organisasi, dan kegiatan sosial. Penulis menjadi *Marketing Director* dan *Founder* di UD. Berkah Usaha Sucipto, perusahaan yang bergerak di bidang kuliner dengan merk dagang “Pentol Buto”. Selain turut serta dalam kepanitiaan beberapa acara kampus, Penulis juga pernah mengikuti kegiatan pelatihan seperti Latihan Keterampilan Manajemen Mahasiswa Tingkat Pra-Dasar (LKMM Pra-TD), dan Latihan Keterampilan Manajemen Mahasiswa Tingkat Dasar (LKMM TD). Pada tahun ke-3 perkuliahan penulis berkesempatan melakukan kerja praktek di PT Petrosida Gresik. Penulis pernah mengikuti kompetisi *marketing* di tingkat nasional dan menjadi 20 besar pemenang di PT Tiens Internasional, sehingga berkesempatan studi banding sekaligus berlibur gratis ke Vietnam. Untuk kepentingan terkait penelitian ini, penulis dapat dihubungi melalui email maulidiyatulizzah1@gmail.com.

Akhir dari halaman